



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

ESCUELA DE POSGRADO

**DIAGNÓSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE COOPEDUCHÍ,
DISTRITO CHIRRIPO, TURRIALBA; COSTA RICA**

Por

Rafael Eusebio Julia

Trabajo de Graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado
como requisito para optar por el grado de

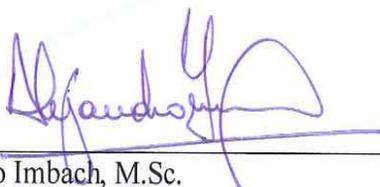
Máster en Práctica del Desarrollo

Turrialba, Costa Rica, 2012

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante , como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

FIRMANTES:



Alejandro Imbach, M.Sc.
Director del Trabajo de Graduación



Marilyn Villalobos, M.Sc.
Miembro Comité Asesor



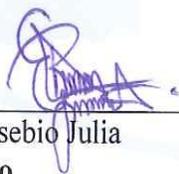
Felicia Granados, M.Sc.
Miembro Comité Asesor



Leocadio Martínez, M.Sc.
Miembro Comité Asesor



Thomas Dormody, Ph.D. / Francisco Jiménez, Dr. Sc.
Decano / Vicedecano de la Escuela de Posgrado



Rafael Eusebio Julia
Candidato

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a mi madre por su comprensión durante mi ausencia, y su apoyo moral durante todo el tiempo. A mi padrastro por enseñarme a trabajar para conseguir los bienes materiales y caminar honradamente en la vida.

No puedo dejar de mencionar a mi colega David Noyola quien me animó a postularme, al programa de becas para estudios de postgrado para indígenas, de la Fundación Ford.

También agradezco a la Dra. Guadalupe Orta Orta por su apoyo incondicional, al facilitarme los documentos solicitados para las postulaciones. Al igual a mis compañeros de trabajo de la entonces Universidad Comunitaria de San Luís Potosí, hoy Universidad Intercultural de San Luis Potosí, por animarme a salir fuera del país.

A todos mis compañeros de la maestría en práctica del desarrollo por su amistad, a mis asesores por su valiosa colaboración, a los directivos del programa de la MPD, por su valentía en incorporar un plan de estudios novedoso para el CATIE.

Finalmente agradezco a Blanca Ceballos coordinadora de becarios Ford, por su asesoría incondicional y permanente cuando se necesitó, y propiamente al Programa Internacional de Becas de la fundación Ford, por el financiamiento otorgado, para poder realizar estudios de postgrado fuera de México.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE ACRÓNIMOS | vi |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | vii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | viii |
| RESUMEN..... | ix |
| GLOSARIO DE CONCEPTOS | x |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Justificación | 2 |
| 1.2 Objetivos | 2 |
| 2. METODOLOGÍA | 3 |
| 2.1 Productos esperados | 7 |
| 3. RESULTADOS..... | 8 |
| 3.1 CoopeDuchí: su contexto organizativo y su formalización..... | 8 |
| 3.1.1 Antecedentes de formación | 8 |
| 3.1.2 Proceso de formación | 8 |
| 3.1.3 ¿Por qué una cooperativa? | 10 |
| 3.1.4 Socios | 11 |
| 3.1.4.1 Actividades en que han participado los asociados | 12 |
| 3.1.5. Gestión actual de la cooperativa | 12 |
| 3.1.6 Bienes de la cooperativa..... | 12 |
| 3.1.7 Análisis..... | 12 |
| 3.2 Resultado del autodiagnóstico para el fortalecimiento | 13 |
| 3.2.1 Estructura organizativa y funcionalidad..... | 14 |
| 3.2.1.1 Organigrama y funciones | 14 |
| 3.2.1.2 Estado legal de la organización | 16 |
| 3.2.1.3 Estructura directiva y funcionalidad..... | 18 |
| 3.2.1.4 Estructura operativa y funcionalidad | 21 |
| 3.2.2 Orientación estratégica empresarial | 23 |
| 3.2.2.1 Plan estratégico..... | 23 |
| 3.2.2.2 Líneas estratégicas empresariales específicas..... | 25 |
| 3.2.2.3 Líneas estratégicas transversales | 26 |
| 3.2.2.4 Plan de negocios..... | 28 |
| 3.2.3 Capacidad de gerencia y gestión empresarial | 29 |
| 3.2.3.1 Gestión administrativa..... | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.3.2 Gestión financiera y contable..... | 30 |
| 3.2.3.3 Gestión técnica..... | 32 |
| 3.2.3.4. Gestión comercial..... | 34 |
| 3.2.3.5 Gestión ambiental..... | 35 |
| 3.2.4. Valoración de la organización..... | 36 |
| 3.2.4.1 Valoración interna | 36 |
| 3.2.4.2 Valoración externa | 38 |
| 3.2.4.3 Desarrollo de alianzas | 39 |
| 3.2.4.4 Gestión de comunicación estratégica..... | 40 |
| 3.3 Valoración general de sostenibilidad | 42 |
| 3.3.1 Grado de sostenibilidad de CoopeDuchí..... | 43 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 44 |
| 5. RECOMENDACIONES..... | 45 |
| 6. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS | 46 |
| 6.1. Alcances | 46 |
| 6.2. Limitaciones..... | 47 |
| 7. LECCIONES APRENDIDAS | 48 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA..... | 49 |
| 9. ANEXOS | 51 |

LISTA DE ACRÓNIMOS

A continuación se describe los acrónimos utilizados en el contenido del documento:

ADIC: Asociación de Desarrollo Indígena de Chirripó

ADI Grano de Oro: Asociación de Desarrollo Integral del Grano de Oro

ATAP: Asistentes Técnicos de Atención Primaria

COOPEDUCHÍ RL: Cooperativa de Productos Agropecuarios y de Servicios Múltiples de Chirripó de Responsabilidad Limitada

CeCoEco: Centro para la Competitividad de Ecoempresas

CCO: Comité Central Organizadora

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FIDEIMAS: Fideicomiso del Instituto Mixta de Ayuda Social

INFOCOOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

IMAS: Instituto Mixta de Ayuda Social

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

ONG: Organización No Gubernamental

Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas

RUTA: Unidad Regional de Asistencia Técnica

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Porcentajes obtenidos en cada eje, del área Estructura Organizativa y Funcionalidad. En la primera presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada eje.....23
- Figura 2. Porcentajes obtenidos en cada eje, del área Organización Estratégica Empresarial. En la primera presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada eje.....29
- Figura 3. Porcentajes obtenidos en cada eje, del área Capacidad de Gerencia y Gestión Empresarial. En la primera presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada eje.....36
- Figura 4. Porcentajes obtenidos en cada eje, del área Valoración de la Organización. En la primera se presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada eje.....41
- Figura 5. Porcentajes obtenidos las 4 áreas en el autodiagnóstico aplicado en CoopeDuchí. En la primera se presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada área.....42

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Datos de la cooperativa..... | 51 |
| Anexo 2. Matriz de la autoevaluación y resultados..... | 53 |
| Anexo 3. Metodología del autodiagnóstico y obtención de resultados..... | 60 |
| Anexo 4. Análisis FODA..... | 62 |
| Anexo 5. Funciones C.C.O..... | 64 |
| Anexo 6. Organigrama de COOPEDUCHÍ, RL..... | 65 |
| Anexo 7. Contenido de un plan estratégico empresarial..... | 66 |
| Anexo 8. Elaboración de manuales administrativos..... | 67 |
| Anexo 9. Plan comunicación estratégica..... | 68 |
| Anexo 10. Formato de entrevista..... | 69 |

RESUMEN

El autodiagnóstico para el fortalecimiento, fue realizado en la Cooperativa de Productores Agropecuarios y de Servicios Múltiples de Duchí. **CoopeDuchí R.L.** ubicada en el distrito de Chirripó, integrada por personas de la etnia cabecár y mestizos. El objetivo general del trabajo fue diagnosticar de manera participativa la situación organizacional y empresarial de CoopeDuchí, con el fin de recomendar **líneas de acción** para lograr la sostenibilidad organizativa.

La aplicación del proyecto evaluó las siguientes áreas: **estructura organizativa y funcionalidad, orientación estratégica empresarial, capacidad de gerencia y gestión empresarial; y valoración de la organización.** Lo anterior con la finalidad de definir y analizar el **grado de sostenibilidad organizacional y empresarial** de la cooperativa, en donde se reflejen los resultados de las estrategias y acciones llevadas a cabo.

El trabajo se realizó en tres fases: la **primera** fue el diagnóstico preliminar de la organización, donde se establecieron los primeros contactos, se aplicaron entrevistas, se realizó una sesión de grupo focal, para obtener información acerca de la organización en estudio.

La **segunda** fase fue propiamente la validación del diagnóstico y autocalificación. Se presentó la matriz de la autoevaluación con las áreas antes mencionadas. En ella se recogió la calificación de los asociados. Paralelamente se llevó a cabo una evaluación técnica, basada en la verificación de evidencias documentales y testimoniales. La **tercera** fase consistió en análisis de acciones, hechas para apoyar el fortalecimiento de la cooperativa y **finalmente**, se culminó con la redacción del informe.

Para realizar el informe se utilizó la herramienta central de la autoevaluación de *CATIE-CECOECO, 2011* que mide la sostenibilidad de las empresas asociativas rurales, así como la guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales (*RUTA, 2010*). Ambas metodologías se combinaron para adaptarlas a la realidad de CoopeDuchí.

El resultado final del autodiagnóstico, mostró que el área más crítico, es el eje de orientación estratégica empresarial debido a la inexistencia de un plan estratégico, por lo tanto, se propuso como línea de acción inmediata su elaboración, puesto que es el marco donde se definen los objetivos para el desarrollo de una empresa a corto y largo plazo.

Palabras claves: autodiagnóstico, CoopeDuchí, cooperativa, plan estratégico, gestión, sostenibilidad.

GLOSARIO DE CONCEPTOS

Capital social: aporte de los asociados ya sea en efectivo o bienes, a fin de que la cooperativa pueda tener recursos para realizar sus actividades operativas y funcionales.¹

Capacidad de gerencia y gestión empresarial: se refiere al conjunto de habilidades, estrategias y acciones que los directivos desarrollan con el objetivo de administrar adecuadamente los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) de la empresa, para alcanzar las metas.

Desarrollo de alianzas: Identificación y unión de empresas, a otras afines al quehacer económico, que le permite alcanzar sus metas, ejercer mayor presencia y hacer incidencia política o social.

Diagnóstico empresarial: es una herramienta que permite el análisis de la situación actual de una organización, y de los principales problemas latentes que pueden afectar el desarrollo empresarial.

Estructura directiva: órganos directivos que trazan la dirección a seguir y son los encargados de tomar decisiones estratégicas e implementarlas a través de otros, su funcionalidad se refleja en el cumplimiento de los objetivos.

Estado legal de la organización: capacidad de una empresa para adquirir derechos y contraer obligaciones, adquiriendo responsabilidades jurídicas frente a terceros.

Estructura organizativa: se refiere a la forma que una empresa se organiza internamente, creando áreas de acuerdo a sus necesidades.

Estructura operativa: órganos de las áreas operativas que se diseñan según las necesidades de la organización para implementar el plan estratégico empresarial, es donde se ejecutan cada actividad, para dar cumplimiento a lo que se tiene planeado.

Gestión administrativa: se refiere a un conjunto de acciones, mediante el cual se asegura la realización y registro de las actividades planeadas, con el fin de contar con información sobre el desarrollo de las actividades internas.

Gestión ambiental: conjunto de acciones orientadas a mitigar efectos negativos sobre los recursos naturales a causa de la actividad desarrollada en los diferentes procesos del producto.

Gestión comercial: conjunto de acciones para tratar con el proveedor, clientes, entre otros, y asegurar el cumplimiento de compromisos adquiridos comercialmente.

¹ Los conceptos fueron tomados y adaptados del manual técnico Colección de Desarrollo Empresarial Rural N° 5, 2011 de CATIE-CECOECO. También se usó la guía para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones, de RUTA. Se consultó el estatuto social de CoopeDuchí, la revista digital TUyDES, 2010, se usó el manual de diagnósticos para RSE en Pymes de, La Labor.org.bo. y Gestión y administración, en línea.

Gestión de comunicación: conjunto de acciones que involucra procedimientos detallados para utilizar las diferentes técnicas comunicativas con el fin de desplegar y facilitar la información.

Gestión financiera: se refiere a las acciones que se desarrollan para analizar la forma más adecuada de administrar las cobranzas, pagos, depósitos a plazo, reinversión de las ganancias, manejo de cuentas bancarias, entre otros, con el fin de mantener un flujo financiero óptimo.

La gestión contable: indica las acciones que se realiza para registrar los movimientos de compra-venta, pagos, depósitos, deudas, entre otros; de la organización con el fin de tener información contable y financiera.

Gestión técnica: gestión que trata de incorporar conocimientos técnicos y prácticos para la empresa, mediante capacitaciones, entrenamientos, con el fin de mejorar y aumentar su capacidad de desarrollo en el producto o servicio que ofrece.

Líneas estratégicas empresariales específicas: Se refiere a las estrategias que se definen por cada área clave de la organización como mercadeo, producción, y están orientadas a cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Líneas estratégicas transversales: Estrategias que buscan reforzar la sostenibilidad de la organización, al hacer promoción en equidad de género, manejo responsable de los recursos, y la responsabilidad social empresarial.

Orientación estratégica empresarial: Concepto que se refiere a la construcción e identificación de las oportunidades de negocio, de manera clara y compartida indicando la necesidad que quiere atender y como se hará.

Organigrama: representación gráfica de la estructura de una empresa y sus áreas respectivas.

Plan estratégico: Documento oficial de cualquier empresa que refleja la estrategia de la organización a mediano o plazo largo (5 a 10 años), y que marca las directrices para alcanzar la visión.

Plan de negocio: Documento que pone de manifiesto el propósito general de la empresa sobre la actividad que desarrolla o desarrollará, dicho documento incluye el segmento de mercado, factibilidad, costos, financiamiento, que guía las acciones a seguir sobre la actividad principal de la empresa.

Valoración interna: Es la apreciación unilateral de lo que se tiene, y se siente por lograr lo que se posee, puede ser un valor monetario o sentimental.

Valoración externa: Es la valoración real de la empresa actual desde afuera, mediante la calificación de cualidades que pueden incrementar o reducir el valor de la empresa, (reputación, fidelidad, compromiso).

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica está orientado por diferentes líneas de constitución de acuerdo a lo que permiten las leyes de este país, tales como la sociedad anónima (ley 7404), Asociación de productores (ley 218), cooperativas (ley 4179), entre otras.

Para su fortalecimiento se encuentran diversos instrumentos generados por empresas e instituciones prestadoras de servicios, y de asistencia técnica empresarial como consultores independientes, despachos e institucionales como RUTA, CECOECO que de una u otra manera brindan asesoría técnica para coadyuvar al crecimiento integral de estas organizaciones, con aplicación de herramientas adecuadas según las necesidades individuales.

Entre las herramientas que se pueden aplicar se encuentran la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Cadenas de Valor y el Autodiagnóstico Empresarial, por mencionar algunas. Este último es el que se usó, para aplicarse en la Cooperativa de Productores Agropecuarios y de Servicios Múltiples de Duchí. **CoopeDuchí R.L.**

El autodiagnóstico empresarial es una herramienta que permite conocer el estado actual de la organización mediante el análisis de indicadores sobre funcionamiento, acciones realizadas, estructura, entre otros. El primer paso es conocer a la organización para su evaluación, el segundo es realizar el plan de fortalecimiento y el tercero es aplicar y dar seguimiento al plan.

Con el autodiagnóstico se ayuda a los directivos de la cooperativa a interiorizar sobre el estado de la organización. Esto permite generar una reflexión sobre sus capacidades y potencialidades, para identificar oportunidades. Al igual los resultados llevan a la reorganización, e incitan a establecer mejoras con acciones concretas en aquellos aspectos críticos.

De ahí surge la necesidad para que CoopeDuchí aplique su propio autodiagnóstico, con el fin de analizar sus capacidades actuales para medir sus potencialidades y aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno empresarial.

En CoopeDuchí se aplicó solo el autodiagnóstico por razones de tiempo, y se hizo el proceso bajo cuatro fases: lo primero conocer la organización mediante entrevistas, y sesión de grupo focal, en la segunda fue donde se aplicó la autoevaluación (cuatro áreas) y en la tercera se analizaron las acciones de fortalecimiento. Finalmente se hizo la redacción del informe que recoge los resultados y los presenta ante el consejo de administración. En este proceso se identifica que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico empresarial, acción que se necesita realizar de inmediato para guiar las actividades de cada proyecto.

1.1 Justificación

El “Autodiagnóstico para el Fortalecimiento Organizacional de CoopeDuchí RL” se hizo por las siguientes razones:

1. Se presentó una solicitud al CATIE por parte del coordinador técnico del proyecto, para realizarlo, ya que se necesita conocer la situación administrativa y organizacional de la cooperativa.
2. Los diferentes actores de apoyo externo recomendaron una autoevaluación, para valorar las bases empresariales establecidas y con ello definir las limitaciones a corregir en el ámbito empresarial.
3. Se requiere generar un plan de acciones para que la cooperativa siga adelante con sus actividades, una vez que se termine el apoyo técnico y financiero externo del proyecto.
4. Al ser creada por agentes externos a la comunidad, se requiere saber si lo que se ha planteado administrativamente corresponde a las necesidades de la cooperativa, y si estas, responden a la expectativas esperadas por los socios.

1.2 Objetivos

General

Diagnosticar de manera participativa la situación organizacional y empresarial de CoopeDuchí con el fin de recomendar **líneas de acción claves** para lograr la sostenibilidad integral.

Específicos

1. Facilitar a los miembros de la junta directiva y la gerencia el uso del autodiagnóstico como una herramienta permanente de análisis de su desarrollo empresarial y organizacional.
2. Validar y socializar la información obtenida en el autodiagnóstico con los miembros del consejo de administración y otros cuerpos directivos de la cooperativa.
3. Recomendar la implementación de las líneas de acción prioritarias identificadas dentro del consejo de administración, y comités en respuesta al diagnóstico de la empresa.

2. METODOLOGÍA

Para la realización del autodiagnóstico, se utilizaron dos metodologías que se ajustaban al tipo de estudio.

La primera fue la, *Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales* (Báez, 2010), de la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA).

Esta metodología se elaboró a partir de experiencias de trabajo en organizaciones rurales, orientadas a actividades productivas, tanto de entidades públicas como privadas de Centroamérica. Es una guía que brinda herramientas de trabajo para organizaciones asociativas rurales.

La guía propone cuestionarios, entrevistas y otras herramientas para realizar el DIAGNÓSTICO. También enfatiza en que su aplicación sea de manera participativa, para que los directivos se familiaricen con los conceptos y herramientas, tanto gerenciales como empresariales, y así alcanzar una gestión más eficaz.

La segunda metodología fue la planteada en el manual técnico “*Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales* (unidad 1), y *La Herramienta Central de la Evaluación unidad 2*” (CATIE - CeCoEco, 2011). Esta metodología presenta conceptos empresariales, y sugiere una estructura de “*aspectos*” que se deben considerar para revisar y evaluar empresas rurales.

Entre sus herramientas ofrece una matriz de evaluación en formato digital sobre los “*aspectos*”, a evaluar con preguntas indicadoras y criterios de calificación. Mediante su aplicación se obtiene el grado de desarrollo organizacional. También permite la elaboración y uso de gráficos “*radiales*”, lo que permite verificar la calificación en cada uno de los aspectos evaluados.

Cabe hacer mención que las dos metodologías para aplicar el diagnóstico a CoopeDuchí, se ajustaron a la realidad de la organización y los “*aspectos*” se les nombró **áreas**.

Como resultado del ajuste, se elaboró el siguiente programa de trabajo, que se denominó **Fases del autodiagnóstico** y consta de 4 fases. A continuación se presenta el contenido de cada fase y posteriormente se explicará las actividades desarrolladas en cada proceso.

Fase I: Diagnóstico preliminar de la organización

ACTIVIDADES

- Reunión de sensibilización
- Revisión bibliográfica

- Revisión documental
- Se realizó un inventario de funciones básicas de la organización
- Entrevistas a miembros del consejo de administración y gerencia general
- Entrevista a 10 socios/as de la cooperativa para triangular información
- Entrevista a entes de apoyo externo (Personal INA, INFOCOOP)
- Sesión de grupo focal con socios/as para reconstruir la historia de CoopeDuchí
- Preparación de documento de resultados preliminares y descripción de formación de la cooperativa.

Fase II: Validación del diagnóstico y autocalificación

ACTIVIDADES

- Presentación de resultados preliminares
- Análisis y discusión
- Autocalificación y validación de la información en talleres de 2 días consecutivos
- Elaboración participativo del FODA
- Participación en reuniones mensuales del concejo de administración

Fase III Análisis de acciones, hechos para apoyar el fortalecimiento de la cooperativa

ACTIVIDADES

- Indagación sobre tipos de capacitaciones recibidas
- Otros tipos de apoyos recibidos encaminados a fortalecer las acciones gerenciales

IV Fase: Diseño y redacción de resultados

ACTIVIDADES

- Redacción del documento
- Diseño del sistema de calificación de la organización
- Selección de tres líneas de acción de manera participativa
- Entrega del trabajo y socialización con los miembros del consejo de administración

Las actividades que se desarrollaron en cada fase son las siguientes:

Fase I (se aplicó en julio 2012)

- Para aplicar el proyecto se tuvo una reunión con los miembros del consejo de administración, con el propósito de informar y sensibilizar sobre la importancia de un autodiagnóstico empresarial. Se presentó de manera escrita en papelógrafos, las fases del trabajo de campo, duración, los alcances y limitaciones. Así como conceptos administrativos a utilizar, este último con el fin de lograr uniformidad en la comprensión de términos.

- Durante la reunión se aprobó de manera unánime y decidida el apoyo para realizar el trabajo, se discutió algunos acuerdos como los días y fechas de reuniones de trabajo. Se identificó el contacto principal de la cooperativa, y se solicitó el acceso a la información, quedando ambas partes en común acuerdo.
- El autodiagnóstico dio inicio con la aplicación de las entrevistas para todos los miembros del consejo de administración, del comité de vigilancia y del comité de educación y bienestar social², las respuestas de todas las entrevistas se usó como insumo para el análisis y presentación de resultados.

Dichas entrevistas tenían por objetivo obtener información relevante del quehacer de los miembros del consejo de administración. La entrevista fue estructurada con las secciones de reseña histórica de la cooperativa, proceso de inscripción de socios, organización, funciones, capacitaciones recibidas y formas de comunicación.

- Además de los cuerpos directivos se entrevistó a socios y socias (en total 12) para obtener información referente a la formación de la cooperativa, los medios por los cuales se informan, el conocimiento y opinión hacia los dirigentes.
- Por otra parte, se entrevistó al encargado del departamento de promoción del INFCOCOOP y al coordinador de INA Pymes para la región Cartago, con el fin de obtener información sobre el desarrollo de la cooperativa. Puesto que ambas personas son representantes de las instituciones que lideraron la formación de CoopeDuchí. Actualmente ambas siguen dando asistencia técnica.
- Con el fin de triangular información recogida en las entrevistas de asociados, se realizó una sesión de grupo focal con socias y socios, para la cual se preparó el tema en 3 secciones: reconstrucción de la formación de la cooperativa, sensación de los asociados hacia la cooperativa, y puntos positivos y negativos que observan sobre las acciones que han hecho los dirigentes. Este taller contó con poca participación (3 personas).
- Con la información obtenida se llenó la tabla de funciones básicas de la organización, que se validó en el taller de autodiagnóstico. Paralelamente a todo lo anterior se revisaron las actas de asamblea constitutiva, las actas de reuniones mensuales y los estatutos de la cooperativa.

Fase II (Se aplicó en agosto- septiembre 2012)

- La primera actividad de la fase II, fue el taller de validación de la información obtenida, y la autoevaluación de las 4 áreas consideradas. Se hizo en 2 talleres consecutivos y se contó con la participación de 7 personas que dirigen CoopeDuchí.

² Las entrevistas que se aplicaron a los socios, directivos y agentes externos fueron similares. Al final en el anexo 8 se presenta un ejemplo del formato con respuestas.

- En la validación de la información se presentó las funciones básicas de la organización en forma resumida, que se muestra en el **anexo 1**.
- En la autoevaluación y la evaluación técnica se usó **la matriz de indicadores** adaptada, que se presenta en el **anexo 2**. Su contenido es de 99 preguntas indicadoras en ella contempla tanto las actividades empresariales como organizacionales. Cada pregunta indicadora se podía evaluar del 1 al 5, según los criterios establecidos, **ver anexo 3**.
- Se hizo primero la autocalificación y luego la evaluación técnica. En la primera se trató que la evaluación fuera lo más objetiva posible de acuerdo a las actividades y funciones desempeñadas por los cuerpos directivos y gerenciales. En segundo término se hizo la evaluación comparativa de acuerdo a la información recogida, para lograr evidenciar el grado de sostenibilidad de CoopeDuchí, donde se pueda demostrar puntos fuertes y débiles de las áreas autoevaluadas.
- Después de lo anterior se elaboró el análisis FODA de manera participativa, para ello se usaron los resultados de la autocalificación como medio de referencia, las percepciones hechas por los socios y del análisis de miembros directivos de CoopeDuchí, los resultados se muestran en **anexo 4**.
- Se participó en las reuniones mensuales que realizan los miembros del consejo de administración, el comité de vigilancia, el comité de educación y bienestar, y la gerencia. Este espacio resultó ser fuente importante de información, porque se presentan los informes mensuales de las gestiones, se aprueba el acta anterior, y se toman nuevos acuerdos.

Fase III (se hizo simultáneamente con otras actividades)

- Durante la entrevista a los directivos se preguntó sobre las capacitaciones y apoyos técnicos recibidos. Estas actividades están a cargo del comité de educación y bienestar social, los resultados se analizan en eje de “gestión técnica” página 34.

Fase IV (se hizo en octubre y noviembre 2012)

- Redacción del documento que informa sobre los resultados encontrados.
- Se elaboró la base de datos que contiene las áreas y ejes evaluados para entregar a los directivos, como un instrumento de evaluación permanente de su grado de sostenibilidad.

2.1 Productos esperados

Con la aplicación del autodiagnóstico se espera tener los siguientes productos:

1. Documento que informe el grado de sostenibilidad organizacional actual de la cooperativa, validado y aprobado por el consejo administrativo.
2. Instrumento de autodiagnóstico (base de datos) conocido y apropiado para la cooperativa.

3. RESULTADOS

Como parte importante del proceso del diagnóstico se recabó información sobre los antecedentes de formación de la cooperativa, lo que permitió entender su estructura directiva.

Antes de continuar con la descripción histórica, se informa que fue obtenida a través de entrevistas que se aplicaron a 11 personas que pertenecen a los cuerpos directivos, 12 de asociados, y 2 de las instituciones de apoyo INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo), e INA (Instituto Nacional de Aprendizaje)

3.1 CoopeDuchí: su contexto organizativo y su formalización

3.1.1 Antecedentes de formación

La Cooperativa de Productores Agropecuarios y de Servicios Múltiples de Duchí, RL. En adelante **CoopeDuchí R.L.** nace en el 2011 a iniciativa principalmente de (2) líderes externos, como una respuesta a la necesidad de impulsar el desarrollo económico y social del distrito de Chirripó. Es una cooperativa bicultural integrada por personas de la etnia cabecár y mestizos; tiene identificado **varios proyectos** a desarrollar, entre ellos están:

- A corto plazo está el proyecto de industrialización de la guayaba, que incluye el acopio, procesamiento, y venta.
- A mediano plazo se tiene el proyecto de banano, cuyo plan contempla su procesamiento e industrialización para obtención de vinagre.
- En tercera posición del plan se tiene la industrialización del café, principalmente orgánico.
- Y como una alternativa para aprovechar toda la gama de proyectos a desarrollar, se tiene como cuarto eje impulsar el turismo rural comunitario.

3.1.2 Proceso de formación

La formación de CoopeDuchí se gestó hace algunos años, según comenta Israel, hablante cabecár, asociado y vocal 1º.....“*en el 2008 oí hablar de él, y de ahí venía hasta ahora ya entiendo que es la cooperativa*”.

Según la encuesta que se aplicó para directivos y socios, (en total 23 personas), aseguran que fue el Dr. Luis Meneses (salubrista) quien forjó la idea de una cooperativa que estuviera compuesta por personas cabecár y mestizos, que viniera a resarcir la miseria económica,

principalmente de los indígenas, por lo que emprendió la tarea de buscar apoyo con líderes comunales para organizarse.

El Dr. Meneses cree ampliamente que organizados para producir pueden salir de la miseria las personas del distrito de Chirripó, según lo menciona, *“la miseria en que han vivido los cabecár, se combate con organización, con formación para la organización y con provisión de fuentes de ingresos nuevos”*. *“Pasar de una economía de subsistencia a una economía de mercado, organizada democráticamente bajo los principios cooperativos”*.

Bajo la premisa anterior, fomentó el cooperativismo en las reuniones con líderes comunales, con sus conocidos, y poco a poco llegó a concretar la idea. Según sus palabras *“hasta que finalmente fuimos sumando gente y nos pusimos en contacto”*.

La idea del cooperativismo coincidió con la iniciativa de hacer Pymes en el distrito por parte del INA, según menciona el Ing. Leocadio Martínez encargado del programa... *“nos damos a la tarea de hacer Pymes pero a su vez se cuaja la idea dentro de algunas personas actores importantes de ahí, más bien de hacer una gran cooperativa, que venga a ser la sombrilla que cubra todo el distrito”*.

Bajo la coincidencia anterior se unieron las iniciativas del INA y del Dr. Meneses, quien ya había logrado sumar importantes líderes del distrito, según lo señala el mismo Ing. Martínez... *Al inicio estaba él Dr. Luis Meneses, él Dr. Alexcey Murillo, el presidente de la Asociación de Desarrollo de Grano de Oro, la presidenta de la Asociación de Productores y Artesanos de Santubal, el presidente de Asociación de Desarrollo Indígena de Chirripó y otras familias productoras.*

El Comité Central Organizadora (CCO)

Existiendo una institución (INA) y un grupo de personas interesadas en la formación de la cooperativa, se empezó a organizar para trabajar la idea. Fue en este proceso donde se contacta e inicia la asistencia del INFOCOOP, quien de inmediato pide al grupo conformar un Comité Central Organizadora (CCO).

Para ello el grupo, convocó a una reunión pre-cooperativo para integrar al **CCO**, esta se llevó a cabo *“3 meses”* antes de la asamblea constitutiva. En la reunión se escogieron de entre los presentes a 5 personas, entre ellos estaban los doctores mencionados anteriormente, más la inclusión del profesor Rafael Segura de la parte indígena y los líderes de las asociaciones de desarrollo de Grano de Oro y de Chirripó.

Las 5 personas de la CCO tenían en su responsabilidad llevar acabo 10 tareas claves de organización, **ver anexo 5**.

A partir de esa reunión se conformó la plataforma organizativa, base de todas las demás acciones hasta la asamblea constitutiva. Según menciona el actual Vicepresidente del comité de vigilancia...”*en esa reunión llegaron 18 personas fundadores y entre ellos se escogieron ese comité. Y ahí se fue montando la operación y agrupando y afiliando y asociando gente hasta que llegamos a la asamblea constitutiva.*

Asamblea general constitutiva

La CCO finalmente convoca, y lleva a cabo la **asamblea general constitutiva el 22 de octubre del 2011.**

En la reunión estuvieron presentes los recientes afiliados (que ya sumaban un total de 110)³, personal del INFOCCOP, del INA-Pymes y los directivos de las asociaciones de desarrollo de Grano de Oro y del distrito de Chirripó. En la asamblea se eligieron los directivos actuales de CoopeDuchí.

En esa misma reunión se aprobaron los estatutos, la orientación productiva, el nombre y tipo de la organización elegida. En este caso se adoptó la figura de cooperativa.

Una vez que se efectuó la asamblea constitutiva el CCO, se disolvió, según mencionó Juan Carlos Fernández del Departamento de Promoción del INFOCOOP. “*El CCO, el día de la asamblea constitutiva ahí muere ese comité, porque ya empiezan los cuerpos directivos que son nombrados por la asamblea, ya a dirigir la cooperativa*”.

3.1.3 ¿Por qué una cooperativa?

Los afiliados se decidieron por una cooperativa, así aseguran las 23 personas que se entrevistaron, principalmente porque se veían en la necesidad de unir en un solo equipo de trabajo varios proyectos (procesar guayaba, banano, café, y el turismo), y el modelo cooperativista era el más adecuado para los objetivos planteados. Con su establecimiento consideran que puede sacar adelante los proyectos mencionados y cumplir con los puntos participativos como la democracia, el respeto y la solidaridad.

La asesoría de personajes con experiencia en el cooperativismo en Costa Rica fue decisiva, lo que influyó en la elección del modelo, como asegura el vicepresidente del comité de vigilancia...”*influyó la presencia de varias personas con amplia experiencia en el cooperativismo en el país, como el Ing. Leocadio Martínez personal de INA Pymes y el de Juan Carlos Fernández del INFOCOOP. Y el modelo cooperativa estaba conocido en la zona por medio como Coopesuiza, otros como la cooperativa que está aquí como CoopeOro-Nimari*”.

³ Según el acta constitutiva levantada en la asamblea general del 22 de octubre del 2011.

La cooperativa se formó primordialmente para servir como lugar de desarrollo de los proyectos mencionados y poder comercializar los productos agrícolas del Distrito (guayaba, banano, café), con valor agregado (industrialización). De esta manera asegurar que el productor venda sus productos en un centro cercano.

Con la creación de la cooperativa y con el manejo de varios proyectos que se tiene, esperan contar con un lugar para colocar el producto, según palabras de Israel Aguilar vocal 1 del consejo de administración *“porque a veces hay mucho producto y no tenemos con quien vender o quien nos compre y a través de ese cooperativa creo que vamos a resolver varios de estos problemas que tenemos”*.

El objetivo principal de la cooperativa es: *“ser eje de desarrollo económico, social y productivo del distrito de Chirripó de manera sostenible”*. Y se espera dar cumplimiento a medida que se consolide su organización interna.

3.1.4 Socios

La inscripción de socios fue en varias etapas, primero hubo reuniones de los fundadores, después se integró el CCO, (iniciando con 18 personas). Posterior a esto, se siguió afiliando, según lo asegura John Foss del Cuerpo de Paz...*“y ahí se fue montando la operación y agrupando y afiliando y asociando gente hasta que llegamos a la **asamblea constitutiva**”*.

En la asamblea unas horas antes que iniciara, hubo más afiliaciones. Durante la asamblea instalada ya sumaba 110 socios.

Fueron flexibles en los requisitos que se pidió así lo asegura su vicepresidente...*“bueno, era simplemente ser un aporte, querer ser afiliado y ser un aporte de capital social y eso es lo único que pedían”*. El aporte referido, son el pago de 5 mil colones para derecho a ser asociado y otros 20 mil para el capital social⁴, este último se podía pagar posteriormente ya sea en productos, trabajos o en efectivo.

CoopeDuchí es una cooperativa bicultural integrada por 258⁵ socios; de los cuales el 55% son personas de la etnia cabecár y el 45% mestizos. El 60% son varones y 40% mujeres.

- Entre los socios y socias existen fuertes lazos de parentesco, como lo asegura don Rigoberto socio y vicepresidente *“ahí está padres, hijos, esposa, tíos, primos”*.
- Los socios opinan que la cooperativa toma en cuenta todas las personas, ya que la afiliación es para cualquiera que tenga interés en ser asociado, siempre y cuando se cumpla con los requisitos.

⁴ Estatuto de la cooperativa, Capítulo II De los asociados y V Del capital social, Octubre 2011

⁵ Según la lista de asociados actualizado en el 2012

3.1.4.1 Actividades en que han participado los asociados

Los socios y socias de CoopeDuchí no han participado en actividades productivas debido a que la cooperativa aún no está en funciones operativas.

Los socios actualmente no tienen problemas relacionados con la cooperativa. Tal como lo comenta un socio, *“no he tenido ningún problema porque la cooperativa todavía no está en función. Ya una vez que entre en función tal vez se va sentir uno incomodo o satisfecho por lo que están haciendo”*

Así mismo piensan que los problemas que se presenten, se podrán resolver mediante el dialogo, la búsqueda de asesoría externa y tomando los consejos técnicos del INFOCOOP.

Una dificultad que afecta sobremanera la comunicación es la distancia existente entre el centro de operaciones de la cooperativa y la dispersión de los habitantes, principalmente con los socios cabécar. Pero estos, hacen sus mejores esfuerzos para estar al pendiente de los asuntos de la cooperativa y participar en las actividades convocadas. Según comenta Israel Aguilar, miembro del cuerpo directivo *“...porque si cruzo mi mano para estar viendo, nunca me va llegar algo, tengo que levantar, tengo que ir, tengo que ir a buscar, aunque llego a pie que sea lejos es muy, muy importante para mí, para mi familia y para la comunidad”*.

3.1.5. Gestión actual de la cooperativa

La actividad más sobresaliente hasta el momento es la consolidación organizacional, así como la integración de sus directivos, tal como dice su vicepresidente... *“es la organización, conocer más la organización y como ir sentando bases sobre, hacia donde, que lo queremos construir, y hacia dónde queremos ir”*. Actualmente no existen actividades productivas, y su principal fuente de financiamiento es el capital social.

3.1.6 Bienes de la cooperativa

Cuando se aplicó el autodiagnóstico, CoopeDuchí no contaba con activos, sin embargo durante el acompañamiento que se dio después, se observó que habían adquirido una marmita y despulpadora, para procesar guayaba.

Actualmente no cuentan con local propio, las reuniones se hacen en una casa particular facilitada para ello, sus funciones de oficina las realizan en la casa comunal de Grano de Oro. Por ahora están analizando cómo hacerse de un local para la instalación definitiva de la planta.

3.1.7 Análisis

- El proceso formativo y constitutivo de CoopeDuchí ha sido muy importante para armar una plataforma directiva multiétnica con hombres y mujeres del Distrito, la asesoría de dos instituciones (INFOCOOP e INA), han sido pilares para lograrlo.
- El aspecto cultural dentro de la cooperativa es un factor presente, al ser una organización integrada por hombres y mujeres que pertenecen a dos culturas diferentes

(cabecár y mestizos), en particular se observa al interior de los cuerpos directivos que predomina el respeto entre ambas culturas. Este es un rasgo que se ha buscado resaltar ya que fue el punto de partida para la constitución de la cooperativa.

- CoopeDuchí es una organización que está desarrollándose gradualmente, sus directivos apenas están asimilando la complejidad de sus puestos, y reconocen que han aprendido a lo largo del camino, su tendencia es hacia el mejoramiento tanto en sus funciones organizacionales como empresariales.
- Los asociados son personas muy nobles, y desean que la cooperativa sea un lugar donde puedan comercializar sus productos, se ha tomado con esperanza su constitución. De ahí que los directivos tienen en sus manos una importante tarea para no defraudar la confianza que se tiene en ellos.
- La gestión organizacional a nivel de cuerpos directivos, están en proceso de consolidación. Se aprende de cada experiencia, se generan dudas, incertidumbre y temores, pero al mismo tiempo se esfuerzan para superar los obstáculos.

3.2 Resultado del autodiagnóstico para el fortalecimiento

Se realizó un autodiagnóstico para CoopeDuchí, donde se evaluó las funciones y acciones tanto organizacionales como empresariales. Para ello se contó con 99 indicadores (ver **Anexo 2**), que se podían evaluar con una escala del 1 al 5, cada uno según se cumplía con los criterios establecidos, para finalmente obtener una calificación (la descripción de la metodología y el procesamiento de datos, se describe en el **Anexo 3**). Con el fin de comparar y lograr la objetividad del autodiagnóstico se hicieron dos evaluaciones. La primera fue propiamente la autoevaluación y la segunda la evaluación técnica, con esta última se determinó el grado de sostenibilidad de la organización.

De acuerdo a lo mencionado, en la siguiente presentación se expone las cuatro áreas evaluadas con sus respectivos ejes, y su análisis de sostenibilidad. En él análisis se presenta el puntaje auto-calificativo de los cuerpos directivos y posteriormente se compara con la calificación técnica, expresados en porcentaje.

Al final de cada área analizada se presentan los gráficos de ambas evaluaciones, que permite verificar la percepción de los directivos y los resultados de la evaluación técnica. Al terminar con la presentación de las 4 áreas calificadas se presenta el grafico general de sostenibilidad, donde se puede apreciar el área más vulnerable.

3.2.1 Estructura organizativa y funcionalidad

3.2.1.1 Organigrama y funciones

En este eje se evaluaron aspectos claves que debe contener un organigrama, como son líneas de autoridad o cuerpos directivos, funciones apropiadas para la jerarquía y tenencia del organigrama en físico. Al igual se evaluó la existencia de manuales de procedimiento, manuales administrativos que guían las actividades de cada jerarquía.

- En CoopeDuchí los cuerpos directivos están estructurados de acuerdo a lo que determina la ley 4179 de Asociaciones Cooperativas en su sección de Administración y funcionamiento, artículo 36.

1.- **La asamblea general** es el máximo órgano de la cooperativa.

2.- **Consejo de Administración**, integrada por un presidente, un vicepresidente, una secretaria y dos vocales.

3.- **Un Comité de Vigilancia**, artículo 49. Integrada por un presidente, un vicepresidente y una secretaria.

4. **Un Comité de Educación y Bienestar Social**, Establecido en el estatuto de CoopeDuchí, conformado por 3 propietarios: un presidente, un vicepresidente y una secretaria.

5. **Gerencia General**. El consejo de administración define el tipo de gerencia en base a su giro empresarial.

6. Responsable de la planta procesadora de frutas

Este, es un área que está a cargo de la gerencia general y actúa bajo su mando.

La estructura jerárquica de la cooperativa, al menos el nivel ejecutivo no es definida por los directivos, sino que se adopta lo que la ley de asociaciones rurales dictamina. Estas, integran las funciones apropiadas para cumplir con los objetivos cooperativistas.

- El área operativa es la única que se define por parte del consejo de administración, en función de su crecimiento y sus necesidades.
- Cada cuerpo directivo representan una autoridad, establecidos en una línea horizontal que actúan como órganos colegiados independientes.

- **Análisis de sostenibilidad**

En la autoevaluación participativa de **Estructura Organizativa y Funciones**, se obtuvo un **70%**⁶. Al realizar la evaluación técnica comparativa, considerando los mismos indicadores se obtiene un **65%**. Ver gráficos 1-A Y 1-B en la página 23.

- El 65% de calificación en sostenibilidad de este eje, se logra por la existencia de una estructura adecuada dentro de la cooperativa, ya que contempla jerarquías y división de las funciones propias de un ente cooperativista. Las áreas jerárquicas se encuentran integradas por hombres y mujeres del Distrito.
- Hay autoridad horizontal, sus funciones establecidas las deben desarrollar de manera colegiada. Este tipo de autoridad hace que la cooperativa se diferencia de las empresas convencionales. Es una característica que puede facilitar o limitar las funciones del consejo como órgano directivo de toda la cooperativa, dado que se tiene que informar para tomar opiniones diferentes antes de decidir.
- El consejo de administración tiene diversas funciones, pero la más importante por considerarse clave para la sostenibilidad, es la dirección de la cooperativa y la implementación del plan estratégico empresarial, dado que la falta de un plan puede conducir a decisiones incorrectas.
- El comité de vigilancia, su función principal es la fiscalización de los movimientos y autorización del ejercicio fiscal. Estas, son consecuencia de las actividades que se decidan en el consejo de administración, y con una coordinación efectiva entre todos los niveles jerárquicos es bastante factible su aplicación.
- En el comité de educación y bienestar social sus funciones son transversales y aplican para todas las áreas jerárquicas. La capacitación, la búsqueda de entrenamientos son actividades que se pueden desarrollar paulatinamente, a medida que CoopeDuchí, vaya creciendo se observa que para este momento lo más importante es la integración organizacional.
- En el cuerpo operativo se encuentra la gerente y una persona que funcionará como jefe de planta. Sus responsabilidades son establecidas en el estatuto social, sin embargo a pesar de ello, la falta de clarificación de las funciones por áreas puede afectar un desempeño eficaz, debido a la mezcla de tareas entre todas las funciones.

⁶ Se aclara que todos los análisis de sostenibilidad cuentan con 2 gráficos comparativos. 1 el de la autoevaluación y 2 evaluación técnica, ambos se encuentran al final de cada área evaluada, en total 4 áreas.

- El organigrama es un instrumento que ayuda a diferenciar las líneas de autoridad, sin embargo en la cooperativa no existe un organigrama en físico, donde se describa quien es quien, las personas que dirigen solo ellos conocen que cargos ocupan, lo que no permite identificar cargos vacantes cuando los haya. El organigrama se elaboró durante el taller del autodiagnóstico, que se muestra en el **anexo 6**.

3.2.1.2 Estado legal de la organización

En el eje, estado legal de la organización se evaluó aspectos básicos que la organización debe tener para poder funcionar. De acuerdo a ello se mencionan los documentos con que cuentan la cooperativa.

Personería jurídica:

CoopeDuchí cuenta con personería jurídica, este indica que la cooperativa está inscrita ante el Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Organización Social.

Cedula jurídica:

CoopeDuchí es un ente legalmente constituido, según se demuestra en la **cedula jurídica número 3-004-658082 expedida el 7 de junio del 2012**, obtenida ante el Departamento de Cédulas Jurídicas del Registro Nacional.

El estatuto:

Se tiene el estatuto social de la cooperativa que contiene información sobre: disposiciones generales, forma de administración, capital social, socios, reparto de excedentes y liquidación. Todo el documento consta de 78 artículos.

Registro ante entes estatales:

Se gestiona la inscripción ante el Ministerio de Hacienda para: tributación, reportes fiscales, reportes contables. El permiso de confección de facturas, está autorizado.

Los libros de actas

Se cuentan con libros de actas legalizados ante el INFOCOOP, que son las siguientes:

- Libros de actas para el registro de acuerdos de las reuniones de los miembros del consejo de administración y de los comités. Del resguardo y actualización se encargan las/os secretarías/os de cada cuerpo directivo.
- Libros de actas de asamblea general de asociados/as, libro de registro de asociados, su resguardo y actualización se encarga la secretaria del consejo de administración.

- El libro mayor de contabilidad, libro de inventario y balances, libro de diario, es actualizado y resguardado por un despacho contable⁷.
- En el aspecto tributario la cooperativa actualmente no paga impuestos debido a que no ha tenido ventas, y en lo que respecta a capital social no se paga contribución, sin embargo en el aspecto contable falta estar al día con los cortes mensuales que exige hacienda.
- **Análisis de sostenibilidad**

Según la autoevaluación el **Estado Legal de la Organización** obtiene un **85%**, sin embargo al hacer la evaluación técnica comparativa se obtiene un **80%**. Ver **gráficos 1-A Y 1-B**, pagina 23.

- En CoopeDuchí *desde su inicio ha seguido el proceso adecuado para llevar a cabo la organización*, señala Juan Carlos Fernández de INFOCOOP. Con su proceso adecuado y la asesoría institucional, se logró el registro legal de la cooperativa.
- Estar legalmente constituidos representa una ventaja importante para la continuidad de la cooperativa ya que pueden realizar sus tareas sin contratiempos, y hacer sus gestiones ante entes financieros, instituciones educativas, gubernamentales y ONG's, para búsqueda de apoyo técnico o financiero.
- Sin embargo tener los elementos básicos de su constitución legal, y omitir otras acciones legales necesarias para cumplir con todas las normas, puede representar un riesgo para la realización de otras actividades, o dañar la imagen de la cooperativa. Por ejemplo los balances, estados de pérdidas y ganancias que se deben reportar ante hacienda al término del ejercicio fiscal, no están elaboradas y por lo tanto no se ha podido entregar el reporte correspondiente. Así como también, por la misma causa no se ha llevado adelante la gestión del financiamiento ante INFOCOOP y FIDEIMAS. Omitir la elaboración de documentos que sirven para doble propósito puede limitar la efectividad de las acciones como el que se ha mencionado
- El estatuto social de la cooperativa es un instrumento que ayudara a la consolidación de la legalidad ya que contiene los lineamientos internos, no consultarlos frecuentemente puede llevar a tomar decisiones erróneas.

⁷ El despacho se llama "C&V Consultores", se ubica en San José, inició recientemente y donará sus servicios a la cooperativa. Firmarán contrato con CoopeDuchí, una vez que este, inicie operaciones productivas; según mencionó la gerente general

3.2.1.3 Estructura directiva y funcionalidad

En **Estructura Directiva y Funcionalidad**, se evaluaron los siguientes aspectos: existencia de órganos directivos completos, ejecución de reuniones periódicas tanto del consejo de administración como de los comités, toma de decisiones basadas en el plan estratégico.

En CoopeDuchí como se mencionó anteriormente existen 3 cuerpos directivos, cada uno tiene su autoridad y responsabilidades propias, según dictamina la ley 4176, y el estatuto social de la cooperativa. Así lo menciona Juan Carlos Fernández del INFOCOOP en la siguiente expresión. *“Estos son 3 órganos colegiados independientes, no dependen uno de otro, cada quien tiene su función específica. Que esta dictado en el estatuto social de la cooperativa, así lo menciona”*.

En el consejo de administración se encuentran los 5 propietarios exigidos.

Según el artículo 46 de la mencionada ley corresponde al consejo de administración:

- la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente en la realización de los mismos,
- dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la asamblea reformas a los estatutos de la cooperativa y
- velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general de asociados o delegados.
- También podrá conferir el gerente toda clase de poder, generalísimo, generales, especiales y especialísimos, para llevar a cabo su gestión administrativa, así como suspenderlo de su cargo o removerlo.

El comité de vigilancia esta integra con las tres personas requeridas todos propietarios.

Según el artículo 49 de la misma ley, corresponderá al comité de vigilancia:

- el examen y la fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa.
- Informar a la asamblea lo que corresponda.
- Para el examen y la fiscalización, los respectivos estados financieros serán certificados por un contador público autorizado.
- Una vez certificados, se entregarán anualmente a los socios.

El comité de educación y bienestar social está integrada por 3 personas propietarios, según el artículo 50, corresponde a este cuerpo directivo lo siguiente:

- Asegurar para los asociados de la cooperativa y personas que quieran ingresar a ella, las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplíen sus conocimientos sobre esta materia, y por todos los medios que juzgue convenientes; y
- Redactar y someter a la aprobación del consejo de administración, proyectos y planes de obras sociales de los asociados de la cooperativa y de sus familias, y poner en práctica tales programas.

Dentro de los resultados obtenidos se destacan:

La funcionalidad del consejo de administración se ha dado de manera regular, es el más activo, en relación a los otros comités debido a que es responsable de la conducción de la organización, y de las reuniones mensuales. El consejo de vigilancia debe estar integrado por tres personas. Sin embargo actualmente solo están activos dos, por la deserción de su secretaria por motivos personales, y por falta de empoderamiento, como autoridad respecto a los demás. La funcionalidad de este es mínimo debido principalmente a los siguientes aspectos: se encuentra incompleto, la cooperativa todavía no está en proceso productivo, se ha hecho gastos menores que no requieren mayores análisis, y la organización aun no llegado a su primer ejercicio fiscal.

- a) Dentro del comité de educación y bienestar social funciona de manera regular dado que ha gestionado algunas capacitaciones, para los cuerpos directivos sin embargo su estructura está incompleta debido a que dos de sus miembros han desertado, por motivos laborales y por falta de empoderamiento como autoridad, frente a los demás miembros.
- b) Los tres cuerpos directivos, se reúnen mensualmente para tomar acuerdos, intercambiar ideas e información. Para ello realizan reuniones mensuales, como espacio de discusión, es convocada y presidida por el presidente del consejo de administración.
- c) En este espacio se presenta y se válida el acta de la reunión anterior, los informes de la gerencia, los del consejo de administración, y el de los comités. También se discuten levemente asuntos nuevos sobre temas que giran como cotizaciones del equipo de producción, instalación de la planta, entre otros. Sin embargo estas discusiones se hacen con poco análisis, lo que a futuro puede provocar una decisión personal del presidente y orille a los otros miembros del consejo acatar la decisión.
- d) Cabe mencionar, que los comités también pueden efectuar sus reuniones en fechas diferentes, para discutir asuntos de su competencia; pero es menester estar en las reuniones mensuales para presentar sus informes.
- e) Por otro lado aunque el consejo de administración es el que discute y toma la mayoría de las decisiones tiene su limitante, debido a que en temas de mayor envergadura se

tiene que consultar a la Asamblea General, quien decide como máximo ente rector, lo que no ha ocurrido todavía porque no se ha tenido grandes decisiones.

- **Análisis de sostenibilidad**

En el eje de estructura directiva y funcionalidad, en la autoevaluación se obtuvo un **86%**. Sin embargo al comparar los resultados se alcanzan un **71%** de grado de sostenibilidad (**gráficos 1-A y 1-B**, página 23); debido a los siguientes factores:

- En CoopeDuchí los cuerpos directivos se reúnen periódicamente y toman decisiones en asuntos de la cooperativa. Pero en las reuniones se observa que no todos los miembros directivos asisten porque hay deserción. Por ejemplo, la secretaria del comité de vigilancia no llega, tampoco lo hace el presidente, ni el vicepresidente del comité de educación. De este último, la secretaria ha sido la única responsable de llevar a cabo las tareas correspondientes como capacitación, presentación de informes, coordinar actividades, entre otros. Esta deserción se toma actualmente como parte del proceso de consolidación, pero descuidar sus consecuencias o minimizarlas, puede provocar desestabilidad de la plataforma directiva.
- La asistencia de entre 7 y 8 miembros de los cuerpos directivo (60% a 70%), asegura el quórum para realizar la reunión, pero cabe hacer mención que no todos participan activamente. Solo 3 de ellos tienen marcado liderazgo dentro de grupo, también se pudo observar que si saben a qué cuerpo directivo pertenecen, pero no tienen claramente cuáles son sus funciones.
- La confusión entre el límite de autoridad y responsabilidad de cada persona, ha ocasionado que al presentarse los informes, el comité de educación, el de vigilancia y gerencia, informen las mismas acciones, mezclando actividades entre todos. Seguir con la **falta de coordinación e identificación** de las actividades de cada área jerárquica, puede ocasionar conflictos personales, que pongan en riesgo la confianza de los demás miembros.
- Los comités también pueden efectuar sus reuniones por separado, antes de las reuniones mensuales pero ninguno lo ha hecho, sin embargo se cree que ahora que tienen el libro de actas (entregadas el pasado 22 de julio), se reúnan periódicamente para planear sus actividades y registrarlas oficialmente.
- Se da seguimiento a las decisiones tomadas, pero falta un eje rector, para que las actividades no se hagan siempre a la expectativa de requerimientos exigidos por entes externos. Ya que *“Se toman decisiones sobre la marcha”*, asegura la gerente general, estas decisiones no estratégicas se debe a la falta de un plan estratégico, seguir trabajando de esta forma no alcanzarían a lograr los objetivos que se tiene formulados como cooperativa.

- Evitar acercarse con aquellas personas que se han alejado (en total 3). Puede ser peligroso para la imagen de la cooperativa principalmente dentro del rango de su ubicación, ya que ellos consideran que no se sienten tomados en cuenta dentro de la directiva, y están desanimados por ello. Sienten que los objetivos por los cuales nació la cooperativa se han perdido, principalmente con la idea de exportación que se promovió al inicio de la organización
- La no clarificación de los roles, y la duplicación de funciones puede llevar a realizar esfuerzos improductivos, que los puede agotar antes de obtener resultados. Si conocieran totalmente sus funciones se podría aprovechar mejor la experiencia de todos, lo que hará menos complejo las actividades planteadas como grupo directivo.

3.2.1.4 Estructura operativa y funcionalidad

En este eje, se tomaron criterios como la existencia de áreas operativas, personal capacitado, y presupuesto basados en el plan estratégico.

La estructura operativa que actualmente existe en CoopeDuchí se refleja en el organigrama (**anexo 6**). Dada la naturaleza de las actividades actualmente cuentan con una gerencia general y una persona que será el responsable de la planta procesadora de frutas cuando se instale.

- a) Los servicios contables, van a ser ofrecidos por el despacho “C&V consultores” como se comentó anteriormente, en el eje “estado legal de la organización”. Este despacho llevará la contabilidad y los análisis financieros respectivos.
- b) En las actividades operativas se cuenta con una lista de temas (en total 8) a trabajar, por parte de la gerencia que son las siguientes:
 - **Formalización de CoopeDuchí:** Se está cumpliendo de manera constante como se observa anteriormente en el apartado de legalidad con un 80% de sostenibilidad.
 - **FIDEIMAS:** se ha hecho el contacto para solicitar informes y requisitos del programa, con el fin de inscribirse para formar de la lista de espera de financiamientos de proyectos.
 - **Capacitación:** se lleva a cabo a través del comité de educación en coordinación con el centro de capacitaciones del INFOCOOP; se mantiene contacto para tener información sobre las capacitaciones y la respectiva fecha de ejecución.
 - **Producción orgánica:** En este tema se tiene como actividad, la actualización de la lista de asociados y la elaboración de una base de datos. Que se usará para la certificación como producción orgánica⁸. Sin embargo no menciona el nombre de la institución certificadora. No se contempla cuando se iniciará con las acciones

⁸ No indica fecha de inicio, ni periodo. Pero se observa que es una actividad a largo plazo.

correspondiente, pero se intuye que sería a largo plazo por todo el proceso que lleva.

- **Consolidación de la planta:** Esta actividad consiste en la búsqueda y compra del equipo de producción para procesar guayaba, se quiere una maquinaria que sirva para procesar diversas frutas, como maracuyá, y mora. Esta actividad está en proceso.
 - **Nuevos proyectos:** Se piensa en otros proyectos como el de banano, café y el turismo. Tampoco tiene fecha de inicio, ni planes escritos, actualmente se enfocan en consolidar el procesamiento de guayaba.
 - **Mercadeo:** Se ha iniciado con el diseño del logo de CoopeDuchí, diseño de la ficha técnica, diseño de la página web, presentación de tarjetas, entre otras. Se han confundido con este término puesto que las actividades mencionadas como tal en realidad corresponden a imagen empresarial que entraría en publicidad, una etapa de mercadeo
 - **Administración:** Se está actualizando la lista de socios mediante un formato de registro permanente de asociados, más actualizado que incluye la solicitud de un beneficiario por cada socio.
- c) La funcionalidad de la gerencia es de manera regular, da seguimiento a los acuerdos que se toman, realiza los reportes correspondientes y está pendiente en asesorar a los cuerpos directivos, en asuntos emergentes.

- **Análisis de sostenibilidad**

- a) En Estructura Operativa y Funcionalidad, al realizar las operaciones correspondientes y promediar entre el número de criterios, se tiene **un 20%, ver gráficos 1-A y 1-B**, pagina 23. Al hacer la evaluación comparativa se quedaría con el mismo porcentaje (**20%**). Esta calificación se debe a los siguientes factores:
- Existe el área operativa representada por la gerencia, la cual es una persona muy capacitada para desempeñar el puesto. Sin embargo no hay un plan de acción, de las actividades antes mencionadas. Estas actividades provienen ampliamente del anteproyecto, la cual ciertamente es un referente pero requiere ajustes de acuerdo a la realidad de CoopeDuchí, ya que contiene datos difusos sobre los diversos proyectos que se plantea. Seguir trabajando sin elaborar un plan acorde al área gerencial puede llevar a una ineficiencia en las actividades administrativas, funcionales y gerenciales.
 - Las actividades de gestión que se realizan no tienen un presupuesto programado, ya que no existe un plan operativo y cronograma de gastos. Esto es consecuencia de la inexistencia del plan estratégico empresarial. Por lo tanto la gerencia no puede elaborar planes anuales que ayuden a eficientizar las

actividades. El plan operativo es un documento clave para asegurar la continuidad de la cooperativa, al no tenerlo no podrán responder a las expectativas que tienen los directivos, ni desarrollar sus capacidades productivas.

Se ha terminado de presentar los ejes, correspondientes al área de **estructura organizativa** y su funcionalidad, a continuación se demuestran los gráficos. En él se puede observar que el eje más vulnerable es estructura operativa y funcionalidad (Gráfico 1-B).

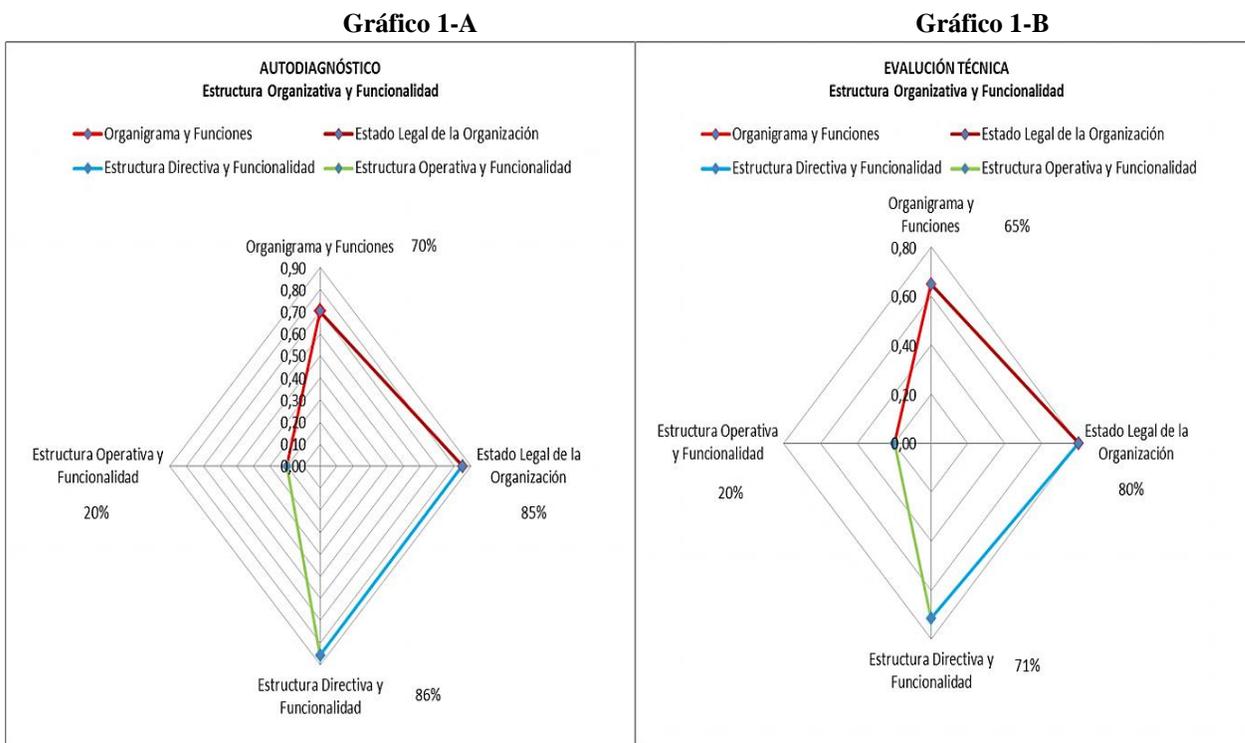


Figura 1. Porcentajes obtenidos en cada eje, del área Estructura organizativa y funcionalidad. En la primera presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada eje.

3.2.2 Orientación estratégica empresarial

3.2.2.1 Plan estratégico

Para evaluar el plan estratégico se tomaron los siguientes indicadores: visión y misión redactada, plan estratégico actualizado, definición del negocio.

CoopeDuchí no cuenta con un plan estratégico empresarial escrito, las acciones hechas provienen del anteproyecto y de las primeras redacciones del perfil organizativo y empresarial, que se hizo cuando se conformaba el grupo cooperativista.

Sin embargo, cuenta con unos objetivos que están escritos en el estatuto social de la cooperativa. También se tiene una misión y visión que se tomaron de los primeros documentos mencionados.

Lo que actualmente se tiene dentro del concepto empresarial son los siguientes puntos:

- La cooperativa tiene la misión y visión elaborada a partir de la inquietud de los directivos y socios.
- La cooperativa ve oportunidades de mercado para los productos existentes en la zona (guayaba, banano, café), pero no existe cuantificación de la producción anual, actualmente han iniciado con levantar datos sobre la guayaba⁹.
- Ven oportunidades para el desarrollo de otros productos potenciales tales como el turismo, y el impulso a la agricultura ecológica.
- Se tiene como primer proyecto a consolidar la industrialización de guayaba. Con este proyecto tienen amplia expectativa, pues esperan aprovechar toda la producción de cada año. No tienen contemplado el proceso de acopio, almacenamiento, únicamente se dice que hay que procesar guayaba y exportarlas.
- **Análisis de sostenibilidad**

En la autoevaluación el **Plan Estratégico** alcanza un **76%**. Al realizar las evaluaciones comparativas con los mismos indicadores se tienen un **64%**, de grado de sostenibilidad. Ver **gráfico 2-A y 2-B**, pagina 29.

- El resultado obtenido se debe al cumplimiento con la existencia de la misión y visión. Otra que se cumple medianamente, es la definición del negocio que quieren desarrollar. Sin embargo, esto es aún muy general ya que ha sido tomado del anteproyecto y del perfil organizativo y empresarial que se redactó al inicio del proceso. De acuerdo al análisis de estos documentos en su contenido (principalmente del anteproyecto) se observa que contiene ideas muy generales. Existen estrategias que no están acorde con los objetivos, y otras sólo se podrían aplicar a muy largo plazo. Al tomar este documento como referencia se desvían de las acciones claves que deben desarrollar para implantar debidamente el primer proyecto productivo (procesamiento de guayaba). La desorientación sobre como iniciar con el primer proyecto, es uno de los problemas que se han tenido, ya que se tiene la idea de producir para exportar.
- La falta de un documento guía (Plan Estratégico Empresarial) provoca que se trabaje sin objetivos claros, que como efecto cascada lleva a esfuerzos aislados, que no encausa hacia el cumplimiento de la misión.

⁹ Según información contenida en el acta del 9 de junio 2012, se tiene una cantidad de 670 disponible de cajas de guayaba por semana, cada caja tiene la capacidad de 20 kg.

3.2.2.2 Líneas estratégicas empresariales específicas

En el eje de líneas estratégicas empresariales, los indicadores contemplan acciones en aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera.

- a) Dentro del aspecto de producción, en este momento no hay actividad productiva. Solo se observó que entre los meses de agosto y septiembre, la cooperativa estaba en proceso de negociación para comprar un equipo para procesar frutas, sin embargo no se sabía si realmente se iba a consolidar el plan.
- b) En cuanto al tema del mercadeo existen acciones, así denominadas por la gerencia y se encontraron las siguientes actividades:
 - el diseño de la ficha técnica de la guayaba,
 - la confección de banners en cabecár y español
 - la distribución de volantes con la información de la cooperativa
 - Nombres de posibles clientes para visitarse e informar del producto.

También se ha iniciado con la construcción de la página web, para dar a conocer la existencia de la cooperativa.

- Se tiene varios logos sobre el producto (guayaba) y hace énfasis en su naturaleza. Sin embargo todavía no se tiene una elección sobre cual se usará. También existe una ficha técnica, que contiene una explicación sobre el origen de la fruta, y la información nutricional.
- En el ámbito financiero se visita a INFOCOOP e IMAS, para obtener información sobre los requisitos para acceder a financiamientos productivos, al igual que se contempla buscar donaciones ante instituciones y ONG, pero no se tiene una lista de ellos.

- **Análisis de sostenibilidad**

En el eje de **líneas estratégicas empresariales específicas**, alcanzó en la autoevaluación un **70%**. Ver **gráfico 2-A y 2-B**, pagina 29. Sin embargo al realizar la autoevaluación comparativa esta, quedaría en un **50%**, por lo siguientes aspectos:

- Se ha iniciado con la negociación de comprar maquinaria para procesar frutas, sin embargo no se observó un plan estratégico elaborado que contemple estudios técnicos, donde se avale la capacidad de producción de la maquinaria, los costos y su financiamiento. Invertir en equipos de producción sin contar con un estudio técnico que avale la decisión se corre el riesgo de comprar un equipo con menor capacidad de producción y que posteriormente no puedan procesar toda la producción existente.

- En el aspecto de mercadeo se está manejando como tal, las actividades que corresponden a comunicación estratégica, y no se ha planteado un plan de mercadeo que defina los procesos de compra de insumos, costos y formas de hacer llegar el producto al mercado.
- En el ámbito de financiamiento, se ha hecho contactos con los entes mencionados para solicitar los requisitos de financiamiento, pero no se ha podido dar seguimiento debido a que no se tiene el estado financiero actualizado.

Durante el acompañamiento de dos meses después del diagnóstico, se presentaron los siguientes avances en eje de producción.

En septiembre el consejo de administración decidió adquirir el equipo de producción, y se inició la instalación de la planta en un local que se les facilitó.

3.2.2.3 Líneas estratégicas transversales

Los ejes transversales que se manejaron son la equidad de género, la comunicación interna, y el desarrollo sostenible.

CoopeDuchí tiene entre sus objetivos específicos descritas en el estatuto social, el tema igualdad de condiciones entre sus asociados y la búsqueda de bienestar social. Por lo que se ha tomado en cuenta tanto a hombres y mujeres, para integrar los cuerpos directivos.

- Actualmente se conoce que es necesario aplicar la equidad de género, por lo tanto de acuerdo a esa noción, se han integrado 3 mujeres dentro de los cuerpos directivos. Las tres funcionarias son secretarias, una del consejo de administración, y una por cada comité. Si sumamos que la gerencia también es ocupada por una mujer, estamos hablando con la presencia de 4 mujeres participando directamente en las actividades de la cooperativa. Pero se trabaja sin aplicar la ley de equidad de género.

Sin embargo, según Israel Aguilar vocal 1, dice que participan más los hombres que las mujeres y *“cree que las mujeres es más dificultoso porque tiene que caminar de lejos y más que todas las mujeres nuestras, no habla mucho el español entonces es ahí donde tiene problema”*.

- Como parte de la igualdad, los miembros del cuerpo directivo dicen que se toma en cuenta y se respeta la cultura de ambos. Existe libre acceso y participación para todos los interesados en formar parte de la cooperativa. Con esto pretenden dar cumplimiento al espíritu de la doctrina cooperativista.
- Por otro lado en cuanto a la comunicación interna se usa la tecnología disponible como lo es la telefonía celular e internet. El celular para llamadas y mensaje de texto principalmente, y el internet para el correo electrónico. De los 11 miembros de cuerpo

directivo solo 6 hacen uso del internet, el restante únicamente se comunican por medio de llamadas o mensajes de texto, vía teléfono móvil.

- La comunicación entre los miembros es para convocatoria, recordatorios y mensajes de coordinación. No se cuenta aún con una comunicación fluida, dado que las personas directivas trabajan en otras actividades y muchas veces no se confirma la recepción del mensaje¹⁰.
- El desarrollo sostenible, es un tema que está sobre la mesa pues es una filosofía del ente cooperativo y el tema se encuentra entre las actividades próximas a desarrollarse.

- **Análisis de sostenibilidad**

En el eje **de Líneas Estratégicas Transversales**, los directivos se calificaron con **un 96%**. No obstante en la evaluación comparativa se obtiene un **62% (gráfico 2-A y 2-B)**, pagina 29. Esta calificación informa sobre el grado de sostenibilidad de este eje, la diferencia es de 32%, ello obedece a que varios de los indicadores usados como medida de referencia no se cumplen o se cumplen a medias, por las razones que se mencionan en seguida:

- Por ejemplo en equidad de género no existe una política escrita para este tema. Pero se hacen ciertas acciones ya mencionadas, porque el espíritu cooperativo y el estatuto social, así lo requieren y se da por hecho que se tiene el documento al tener el estatuto. Seguir considerando que todos los requisitos y documentos auxiliares necesarios se encuentran en el estatuto y omitir la redacción de criterios, puede generar el incumplimiento cabal a esta política social.
- En comunicación interna se observa que en las reuniones hay malos entendidos, este tema se analizará a profundidad en eje de comunicación interna y externa, más adelante.
- El desarrollo sostenible es un tema que está sobre la mesa, los cuerpos directivos si desean hacer buenas prácticas de manufactura, pero todavía no se trabaja en nada concreto. Al ser una cooperativa de reciente formación todavía no hay este tipo acciones, sin embargo no se debe descuidar su importancia para la cooperativa en futuros trabajos.

En el eje líneas estratégicas empresariales los conceptos mencionados, no todos los miembros de los cuerpos directivos, están familiarizados. Dar inicio a la redacción de políticas relacionadas con temas de equidad de género, desarrollo sostenible y la comunicación estratégica, sería un factor importante que coadyuvara a la sostenibilidad integral de la cooperativa.

¹⁰ Observación que se presentó en una reunión mensual del 13 de octubre, por parte de la gerencia.

3.2.2.4 Plan de negocios

Este eje evalúa la existencia de plan de negocios, los análisis del segmento de mercado, la factibilidad del negocio, acciones para lograr el plan. Este eje es clave para lograr la sostenibilidad.

- Al efectuarse el análisis de la información obtenida, se encontró que la gerencia tiene el tema de consolidación de la planta y **mercadeo** dentro de la lista de actividades.
- En mercadeo se han hecho ciertos movimientos parciales como por ejemplo se tiene los nombre de posibles clientes y según el reporte de la gerencia¹¹, se indica que se ha hecho visitas de mercadeo a agro servicios de Surco, Mega Súper, Fructa, Jaleas Ujarras, y Wal-Mart.
- Sin embargo no se tiene un plan de negocios o un documento similar, donde se exprese el tipo de negocio que se está realizando, su factibilidad y los estudios de mercado. Es de mencionarse que el mercadeo no se puede considerar como plan de negocios¹²; ya que esta es solamente una de las actividades que incluye dicho plan. Al no contar con ello, todos los demás indicadores ya no se cumplen, puesto que son resultados de su aplicación.
- Por otra parte en un archivo digital facilitado, se encontró que se tiene un estudio de factibilidad, viabilidad económica, pero mezcla cifras en costos y producción de la guayaba y del banano, por lo que la información es confusa.

- **Análisis de sostenibilidad**

En la autoevaluación los miembros directivos se autocalificaron con un **76%**. Sin embargo al hacer la calificación de manera analítica, se obtiene un **32%** de grado de sostenibilidad para este eje **gráficos 2-A Y 2-B**), página 29.

Lo anterior se debe, a que se hacen esfuerzos para mercadear, se han intentado visitar algunas empresas comercializadoras, pero a falta de un plan de negocios las gestiones no han sido las adecuadas. Se visitan negocios, pero no se tiene el producto. Por ejemplo, en la visita a los negocios mencionados para ofertar la pulpa, no se cuenta con precios, cantidad a ofrecer, ni cómo se hará llegar el producto, la forma de pago, entre otros aspectos. Lo que resulta riesgoso para la sostenibilidad de las actividades empresariales de la cooperativa, si se continúa con este tipo de gestiones sin contar con una adecuada planeación.

El plan de negocios, se está confundiendo con mercadeo lo que ha llevado a omitir su importancia como instrumento de gestión en temas comerciales.

A continuación (página 29) se presenta el gráfico del área orientación estratégica empresarial y se observa claramente que el plan de negocios (gráfico 2-B) es el aspecto clave que se debe cuidar para asegurar la sostenibilidad de este eje.

¹¹Se efectuó en la reunión mensual de cuerpos directivos del 22 de julio del 2012.

¹²Según el Manual de preparación de un plan de negocios, 2003.

Gráfico 2-A

Gráfico 2-B

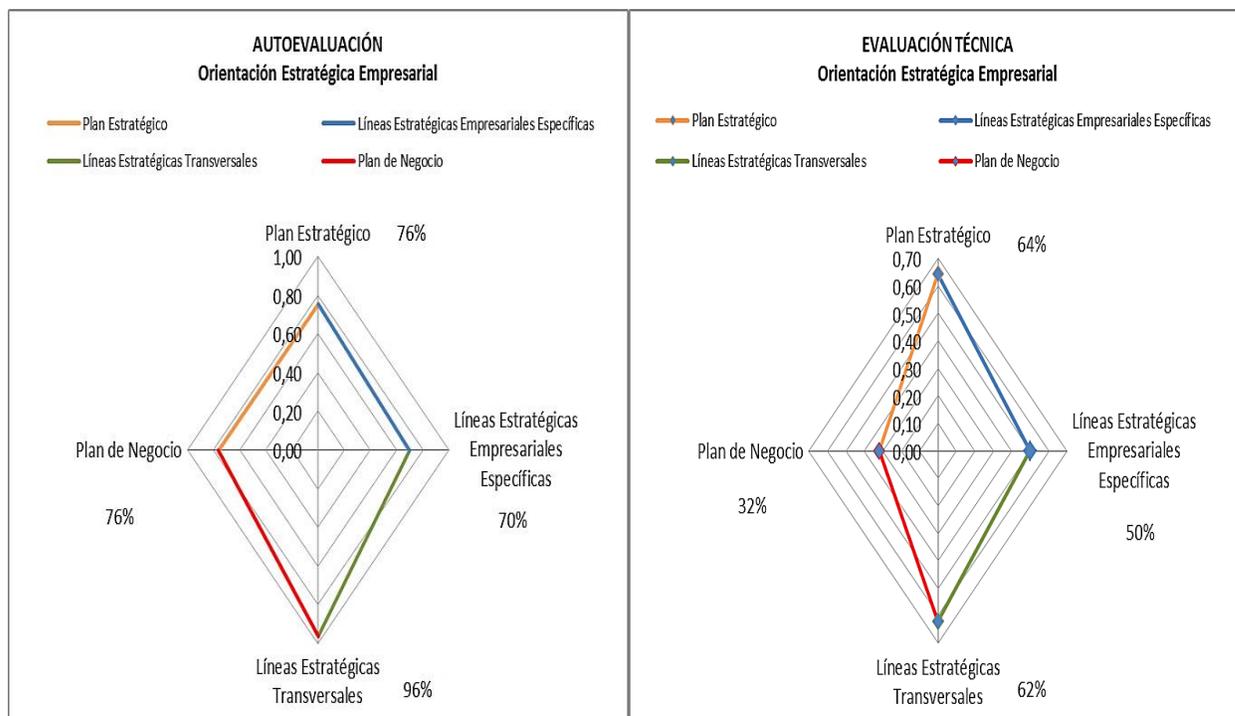


Figura 2. Porcentajes obtenidos en cada eje, del área Organización Estratégica Empresarial. En la primera presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada eje.

3.2.3 Capacidad de gerencia y gestión empresarial

3.2.3.1 Gestión administrativa

Para evaluar la gestión administrativa, se tomaron en cuenta indicadores como: la existencia de personal, existencia de manuales generales y de procedimientos.

- a) CoopeDuchí, cuenta con una gerencia general, esta es la responsable de llevar a cabo las actividades administrativas, del registro, seguimiento y resguardo de los documentos existentes.
- b) En este tema según se pudo observar en las reuniones, la gerencia está llevando a cabo diversas actividades que se mencionan en seguida:
 - Se coordina con el despacho contable “C&V” Consultores, tanto para entregar facturas de los gastos incurridos como para mantener información general.
 - Se está implementando un formato de registro permanente de los asociados, y se pide un beneficiario por cada socio.
 - En administración, se tienen actividades como el diseño y llenado de las facturas para ser entregadas a los asociados. Elaboración e Impresión de recibos de comprobación de entrega de cajas, para asociados.
 - Adaptación del machote para contratos de trabajo.
 - Elaboración de carteles para la asamblea general del 11 de noviembre.

- Diseño del formato de inventario de activos en existencia.
 - También se ha contemplado el diseño del proceso del pago de planilla. Al igual se está pensando sobre el proceso de pago a proveedores.
 - Se está trabajando para definir los horarios de las oficinas de CoopeDuchí en Chirripó y el horario de recepción de guayaba.
 - En coordinación con el vicepresidente de vigilancia se está actualizando la lista de asociados, entre otros temas.
- a) Diversas tareas administrativas se están realizando, en función de las necesidades que se presentan.
- b) No existe manuales generales, ni de procedimiento.

- **Análisis de sostenibilidad**

Los cuerpos directivos se evaluaron con un **68%**. Al realizar la evaluación comparativa se obtiene un **48%** de grado de sostenibilidad. Ver **gráfico, 3-A y 3-B**, página 36.

Un 48% de grado de sostenibilidad alcanzado en la evaluación comparativa se debe principalmente a que se cuenta con una gerencia con muchas capacidades de gestión. Sin embargo para los procesos administrativos no existe un correcto procedimiento que ayude a hacer más efectivas las actividades administrativas que se desarrollan.

Al no contar con documentos auxiliares en la administración, como los manuales administrativos, de funcionamiento, y el diseño de políticas organizacionales, ha generado una confusión sobre que formato o documento usar, y el procedimiento correspondiente para su realización efectiva.

La gestión administrativa es clave para lograr las sostenibilidad de las actividades futuras de la cooperativa, seguir con la falta de claridad sobre su funcionamiento, escasa coordinación entre los cuerpos directivos y no compartir información clave, son factores que ponen en riesgo las actividades tanto empresariales como funcionales.

3.2.3.2 Gestión financiera y contable

En este tema se evaluó los siguientes indicadores: reglamentos, manuales y políticas financieras, flujos de caja óptima, actualización contable y plan de inversiones.

- a) El análisis financiero y contable se lleva a cabo por un despacho denominada “C&V” consultores. Este agente cuenta con contador público autorizado, y se encargará de realizar el corte del ejercicio fiscal, de llevar la contabilidad correspondiente y de realizar los análisis financieros respectivos.
- La ventaja para la cooperativa es que el proceso fiscal y contable será manejado adecuadamente. Sin embargo, se debe aclarar que ellos solo se

encargaran de mantener al día las cortes contables y financieros, y esto dependerá del suministro de información que se le haga llegar.

- No obstante tener quien realice el proceso contable, no significa que la gestión financiera esté resuelta. Ello porque el despacho solo llevara la contabilidad y su respectivo análisis. Por lo tanto la cooperativa tendrá que registrar sus movimientos financieros, por lo que no se debe confundir y descuidar hacer una adecuada gestión.

b) Despejado lo anterior, se prosigue con lo que actualmente se hace respecto a las gestiones financieras:

- Formación continua del capital social (recepción de cuota de inscripción de los socios)
- Cobro a los que no han pagado el aporte, para capital social de 20,000.00 colones.
- Gestión de cuenta bancaria.
- Acuerdos en el consejo de administración sobre caja chica para gerencia
- Búsqueda de socios estratégicos con aportaciones de capital o en efectivo
- Intención de gestionar un crédito ante INFOCOOP e IMAS.

En este tema el **comité de vigilancia** juega un papel muy importante, puesto que es el que aprueba los movimientos y gastos ejecutados, actualmente su participación es poca porque no se sienten totalmente empoderados con el cargo. Además que se desconoce el alcance de su autoridad y responsabilidades e importancia de sus funciones.

- **Análisis de sostenibilidad**

Al realizar la autoevaluación sobre el eje de gestión financiera y contable, los cuerpos directivos se calificaron con **73%**. Al efectuar la evaluación comparativa se obtiene **60%** de sostenibilidad en esta área. **Ver gráfico 3-A y 3- B**, página 36.

El 60% de calificación para el área, se debe a que se cumple medianamente los indicadores mencionados anteriormente.

- Las actividades de gestión financiera son primordiales en todas las empresas, ya que el recurso financiero requiere de efectividad en su manejo. Ya que una mala inversión o realizar gastos fuera de la capacidad de pago, puede ocasionar una descapitalización y generar una incertidumbre frente a otras actividades cotidianas. En la cooperativa se observa que es riesgoso no tener un plan de inversiones, ni flujo de capital, dado que el efectivo se toma cuando se necesite y se contabiliza meses después, esto hace que las finanzas de la cooperativa sean vulnerables a un gasto excesivo.
- Asimismo, no tener una gestión de cobros adecuada para los asociados ocasiona que existan personas sin haber pagado sus aportaciones respectivas. Lo que aumenta las actividades rezagadas de la gerencia, disminuyendo considerablemente su eficiencia.

Seguir con esta misma línea de gestión ocasionará graves problemas de información financiera y puede generar desacuerdos entre los asociados que van al día con sus aportaciones.

- Por otra parte es destacable mencionar que el comité de vigilancia, tiene facultades para fiscalizar todos los movimientos financieros y contables, dado que es el responsable para autorizar los gastos dentro de la cooperativa. Sin embargo los 3 miembros del comité le dan poca importancia a este tema, mismo que ha quedado en manos del presidente del consejo de administración.
- Para efectuar las gestiones (financieras), son imprescindibles los reglamentos, los manuales y políticas ya que son aliados para facilitar los procedimientos de cobro, capitalización, partidas presupuestarias, entre otros.

3.2.3.3 Gestión técnica

Los indicadores de referencia que se usaron para evaluar este eje son: la existencia de acciones para tener personal técnico, existencia de un plan y estrategias para su implementación.

En la cooperativa la gestión técnica se realiza mediante **el comité de educación y bienestar social**, en coordinación con el consejo de administración y la gerencia general. Estas gestiones se realizan principalmente ante el INFOCOOP e INA y son las siguientes:

- Según el análisis de información obtenida a lo largo del estudio, se encontró que los cuerpos directivos han tomado capacitación técnica en temas como ABC contable, y doctrina cooperativa. Además de charlas sobre organización, redacción de actas y conducción de reuniones. En estas capacitaciones se tuvo la participación de 5 personas, miembros de los cuerpos directivos y estas actividades fueron costeados por fondos de la cooperativa en una parte y la otra la cubrió el INFOCOOP.
- Esta institución dará acompañamiento técnico a la cooperativa, por lo menos tres años más a partir de su constitución, según palabras de Juan Carlos Fernández del Departamento de Promoción. Actualmente el comité de educación sigue la calendarización, de las diferentes capacitaciones que el INFOCOOP tiene programada para el resto del año.

Asimismo, este comité, se reunirá en noviembre; con el personal del departamento de capacitación de la institución, para planear las actividades del siguiente año.

- Por otro lado el INA también imparte capacitaciones a nueve mujeres, para prepararlas como personal operario de CoopeDuchí. Los temas de capacitación y entrenamiento giran en torno a manipulación de alimentos, buenas prácticas de manufactura, preparación de pulpas, de néctares, y de frutas en almíbar¹³.

¹³ La información fue obtenida durante las entrevistas aplicadas a los cuerpos directivos y entes colaboradores.

- Es menester destacar que los cuerpos directivos son multidisciplinarios puesto que lo integra un médico, dos profesores, un enfermero, dos administradores incluyendo a la gerente, tres amas de casa, dos productores y un administrador de finca comercial.
- El comité de educación lleva acabo las gestiones de capacitación de acuerdo a la programación del INFOCOOP, no tienen un plan propio acorde a las necesidades de los cuerpos directivos.

- **Análisis de sostenibilidad**

En **Gestión Técnica** se autoevaluaron con el **100%**. Sin embargo si se analiza la información que se plantea líneas arriba, y evaluar con los mismos indicadores, se obtiene para este rubro un **70%** de sostenibilidad. Ver **gráficos comparativos, 3-A y 3-B**; página 36.

El 70% de grado de sostenibilidad obtenida, se debe a que los miembros del cuerpo directivo, algunas personas son profesionales y con experiencia en el campo laboral. Pues de los 11 miembros directivos, 3 de ellos participan activamente en órganos comunales tales como la ADIC, ADI, ONG “Emanuel”.

Además la persona que será responsable de la planta, al igual que la gerente también tienen sus conocimientos técnicos según menciona el asesor de Pymes el Ing. Martínez, *“tenemos un jefe de planta altamente certificada y graduado del colegio técnico vocacional de Pacayas, que es Diego Serrano, que a su vez es experto en el procesamiento de pulpas, a nivel administrativo la gerente, tiene sus grados académicos que la atestan como una buena gerente”*.

- Las actividades de gestión técnica desarrolladas en la cooperativa hasta el momento, dependen directamente del departamento de capacitaciones del INFOCOOP, la cual ha ocasionado que los temas no sean muy acordes a las necesidades presentes de la cooperativa. De acuerdo a esta situación existen vacíos en temas importantes, por ejemplo los cuerpos directivos, mencionan que necesitan cursos y capacitaciones, en funciones básicas de administración, paquete básico de Windows, e hicieron *“énfasis sobre las funciones y roles de los directivos”*.

Depender solo de las capacitaciones que otorgue el INFOCOOP, dificultará elaborar un plan de capacitaciones acorde a las necesidades de los directivos, y posiblemente seguirán postergando la identificación de temas primordiales que ayuden a la funcionalidad del equipo de trabajo.

- Asimismo el comité que debe estar integrado por 3 personas, actualmente, dos desertaron por motivos personales, y la secretaria hace sola las gestiones. Descuidar la integridad de este comité, a corto plazo puede traer falta de

credibilidad y seriedad en las actividades que vienen desarrollando. De igual manera no se lograría generar capacidades técnicas, pues una sola persona dentro del comité imposibilita llevar a cabo las gestiones adecuadamente.

3.2.3.4. Gestión comercial

Este concepto evalúa indicadores como: existencia de área funcional, personal capacitado, conocimiento del mercado, base de datos de clientes reales y potenciales.

Evaluando la información recabada durante el transcurso del autodiagnóstico, se identifica que CoopeDuchí no cuenta con un área comercial, porque la gerencia general asume el cargo y lleva a cabo dichas gestiones.

- a) La gerencia es ocupada por una persona profesional, por lo tanto conoce los siguientes temas claves, para el área comercial:
 - El segmento de mercado al que se dirigen
 - Los nichos de mercado existentes
 - Los eventos y medios que debe usar para contactar a los clientes potenciales
 - Mantenimiento de contactos con posibles clientes, entre otros.

- a) Actualmente se lleva a cabo las gestiones que se llevan a cabo en mercadeo y que está incluido dentro de la lista de actividades a desarrollar:
 - Se ha cotizado y se ha comprado productos para la cooperativa como pintura, rótulos, banners.
 - Se ha cotizado y se quiere comprar la marmita, enseres eléctricos como cables, focos, entre otros.
 - Se ha hecho visitas a negocios como agro-servicios del sur, MegaSuper, Fructa, Jaleas Ujarras y Wal-Mart con el fin de recolectar información de clientes potenciales.
 - **Análisis de sostenibilidad**

Al realizar la autoevaluación del eje **Gestión Comercial**, se tienen un **60%**. No obstante al efectuarse la evaluación comparativa se obtiene un **56%**, ver **gráficos comparativos 3-A y 3-B** página 36.

- Al observar los indicadores y comparar con los resultados presentados, estos se cumplen medianamente. Si bien es cierto la gerencia cuenta con capacidades para desarrollar estas funciones, pero la falta **un plan de negocios** para tomar decisiones estratégicas; ha limitado realizar una gestión más eficiente.
- Consecuencia de lo anterior se mantiene información insuficiente de clientes potenciales y no hay un contacto para fomentar relaciones comerciales.

- Hacer esfuerzos en gestiones comerciales, sin tener un plan de negocios específicos para cada proyecto, puede resultar contraproducente a la hora de adquirir compromisos comerciales ante terceros.

3.2.3.5 Gestión ambiental

En este tema, se evaluó indicadores tales como: consideración de un plan para implementar la gestión ambiental, aplicación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.

El tema de gestión ambiental en CoopeDuchí, está sobre la mesa. Actualmente no se está trabajando, pero se tiene planes de hacer gestiones tanto para las actividades de la cooperativa como el de los asociados.

- a) Los planes de manejo de desecho que se piensa aplicar aparecen en la lista de actividades de la gerencia, las cuales son:
 - 1.- aguas residuales,
 - 2.- cáscara de frutas (biodigestor/ abono orgánico) y
 - 3.- certificación de fincas dentro del tema de producción orgánica.
- b) Según información obtenida en una entrevista al que será el encargado de la planta, los desechos que se generan, se pueden enterrar en fosas, sin mayores impactos porque son semillas de guayaba.
- c) También se discute dentro de las reuniones la comprar un lote, tomando en cuenta reglamentos de la municipalidad y nacional en temas ambientales.

- **Análisis de sostenibilidad**

En la autoevaluación se tiene un 72%, mientras que en la evaluación comparativa se obtiene un 52%. Ver gráficos comparativos 3-A y 3-B, página 36.

- Actualmente por ser una cooperativa que no tiene procesos productivos no hay impactos en el medio ambiente. Sin embargo se consideró importante contemplar los indicadores a futuro, para ir generando conciencia sobre temas ambientales entre los directivos.
- No existe todavía un plan ambiental, sin embargo se piensan aplicar buenas prácticas de manufactura cuando inicien con la producción de la pulpa de guayaba. Al igual también se quiere trabajar con los asociados sobre conservación de los campos productivos y su manejo.
- Impulsar la educación ambiental en un futuro es importante para la cooperativa, dado que su objetivo es ser eje de desarrollo sostenible. Tener compromiso con el medio ambiente puede ayudar a proyectar la imagen de la cooperativa a nivel comunal, y generar buenos comentarios a su favor.

A continuación se presenta los gráficos del área capacidad de gerencia y gestión empresarial, en total son 5 ejes y se puede observar en el gráfico 3-B, que gestión administrativa (48%) es el más vulnerable y por lo tanto puede comprometer la sostenibilidad de la cooperativa, lo que indica que requiere acciones inmediatas para impulsar su sostenibilidad.

Gráfico 3-A

Gráfico 3-B

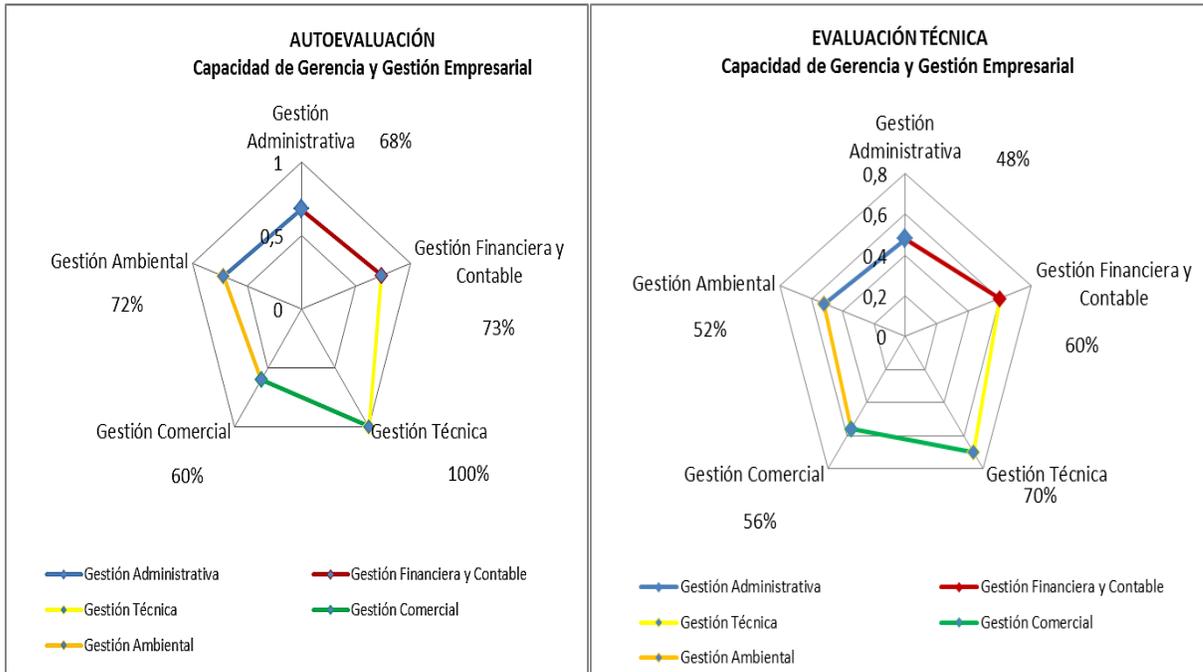


Figura 3. Porcentajes obtenidos en cada eje, del área Capacidad de Gerencia y Gestión Empresarial. En la primera presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada eje.

3.2.4. Valoración de la organización

3.2.4.1 Valoración interna

El eje de **Valoración interna**, se calificó en base a los siguientes indicadores: satisfacción por logros de la cooperativa, liderazgo en los cuerpos directivos, perspectivas de crecimiento, necesidad de trabajar unidos, incidencia política lograda, reconocimiento de la importancia del ente cooperativista, entre otros.

La información obtenida en talleres, entrevistas y reuniones, demuestra que algunas personas directivos de CoopeDuchí se sienten identificadas con la cooperativa y del trabajo desarrollado.

- Por ejemplo 7 personas aseguran que el trabajo hecho hasta el momento, se debe a que todos son de la misma zona, y la mayoría son personas comprometidas con el desarrollo del distrito. También el contar con la gratitud

de sus compañeros representados han generado cierta empatía entre la dirección cooperativista.

- La secretaria de Educación y Bienestar Social cree que la armonía se debe por la identidad de lo que hacen, *“creo que todos estamos ahí, por un motivo, que es ayudar a la comunidad, y unirnos nosotros, como compañeros de trabajo y ayudar al pueblo”*.
- Ellos ven ventajas al estar organizados y trabajar en armonía, porque creen que es un factor que contribuye a sacar adelante las decisiones tomadas. Otra ventaja que se tiene es que al ser personas que conocen la zona, saben que se puede hacer y que no, como lo asegura el vicepresidente del Comité de Vigilancia. *“Al ser gente de aquí, conocen como trabajar con equipo y trabajar en un comunidad. Todos llevan muchos años aquí y saben que hay que hacer para tener éxito en proyectos. Y también saben que no se puede hacer”*.
- De la parte de los representados, es decir los asociados, según la entrevista que se hizo y la sesión de grupo focal creen que el establecimiento de la cooperativa traerá beneficios directos e indirectos. Como por ejemplo que aumentara el flujo de personas al Distrito y que traerá empleo para la comunidad (anexo 4).
- La información anterior refleja el sentir de la mayoría de los miembros directivos, sin embargo también existen ciertos aspectos que no se han atendido. Por ejemplo se ha dejado sola a la secretaria de educación y bienestar social en sus tareas de gestión, sin el apoyo de sus compañeros, ya que ellos han desertado. De los demás cuerpos directivos, no se observa recibir apoyo para dialogar con los desertores. Al igual que la secretaria del comité de vigilancia tampoco participa en las tareas de sus compañeros. En total son tres personas desertoras en la dirección de la cooperativa, que no se han tomado en cuenta las razones de sus separaciones.

- **Análisis de sostenibilidad**

El eje de valoración externa, según la autocalificación de los directivos se tiene un **80%**, mientras que en las evaluaciones comparativas, se logra un **76%** de grado de sostenibilidad, los **gráficos 4-A y 4-B**, en la página 41 demuestran estos resultados.

- Un 76% de grado de sostenibilidad alcanzado en este eje, se debe a que los miembros directivos se valoran muy bien, sin embargo solo tres de ellos tiene liderazgo interno, que en ocasiones limita la participación de los otros miembros.
- Las ausencias en las reuniones programadas es muy marcada solo llegaron a la actividad entre el 54% y 63%, es decir solo asisten entre 6 y 7 personas de un total de

11 incluyendo los desertores. Seguir con esta tendencia puede ocasionar malos entendidos en la ejecución de las decisiones, lo que puede restarle credibilidad a los miembros del consejo de administración y a su presidente.

- Dejar que fluyan las actividades sin comunicarlas entre los cuerpos directivos afectaría los lazos de amistad y armonía que se ha construido entre los participantes activos.

3.2.4.2 Valoración externa

Valoración Externa, en este eje se evaluó con los siguientes indicadores: el reconocimiento y opiniones externas, interés de la cooperativa para trabajar junto con la comunidad, entre otros.

- CoopeDuchí actualmente es conocido principalmente por el INFOCOOP, ya que esta cooperativa se identificó como emprendimiento, según afirma el promotor Juan Carlos Fernández.....”*dentro del plan de trabajo del departamento de promoción esta la identificación de emprendimientos, y CoopeDuchí, lo identificamos como un emprendimiento. Eso nos obliga a darle una asistencia técnica sistemática, sistematizada y permanente durante por lo menos unos 3 o 4 años más, después de constituido el grupo*”.
- El INA es otra institución que conoce CoopeDuchí, ya que asesoró a los fundadores en la redacción del perfil organizativo y empresarial, además de colaborar con la elaboración de los anteproyectos, que CoopeDuchí usa actualmente como documento maestro.
- El Ing. Martínez, coordinador del INA-Pymes para la región Cartago valora mucho esta organización, porque servirá como una plataforma de desarrollo para las personas del Distrito de Chirripó. Ya que en la cooperativa podrá venderse los productos (guayaba, banano, café) de la zona una vez que se consolide como cooperativa.
- Actualmente ambas instituciones siguen apoyando a la cooperativa y el INFOCOOP, está dispuesto a otórgale un financiamiento para sus operaciones productivas, siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos.
- También entre sus socios estratégico esta la ONG Emanuel, que ha puesto su confianza en esta organización, y busca trabajar en favor del desarrollo de la cooperativa.
- Adicionalmente a nivel nacional, se ha logrado llegar con la Sra. Laura Chinchilla, presidenta de la Republica, al entregarles el reconocimiento y bienvenida a la comunidad cooperativista de Costa Rica, en marco del año internacional del cooperativismo. Sin embargo a pesar de haber recibido un reconocimiento a nivel nacional, la proyección externa solo ha sido con las instituciones mencionadas.

- **Análisis de sostenibilidad**

Al realizar las operaciones correspondientes se obtiene un **69%**. Comparando con la evaluación técnica se tendría un **63%** de grado de sostenibilidad. Ver gráficos, **4-A y 4- B**, página 41.

- La autoevaluación se dio mediante información, y percepción que tiene cada miembro directivo. La cual fue realimentada con comentarios, preguntas, y opiniones, que se obtuvieron durante la aplicación de las entrevistas.

La calificación obtenida de 63%, se debe a varios factores:

- Que la cooperativa ha logrado el reconocimiento de las instituciones mencionadas y está trabajando de la mano con ellas, la cual trae beneficios directamente para su funcionamiento. Sin embargo, no se relaciona con instituciones académicas que le puedan facilitar estudiantes para fortalecer sus capacidades técnicas.
- En su lugar de ubicación, no es conocido totalmente sobre su existencia, ni se conoce que actividad desarrollara dada la poca relación con los habitantes (ver anexo 4). No mantener buenas relaciones públicas con los habitantes del lugar de ubicación puede afectar futuras negociaciones con los órganos comunales como ADIC, ADI Grano de Oro, entre otros.

3.2.4.3 Desarrollo de alianzas

Los indicadores con las cuales se midió este eje son: existencia de alianzas con clientes, proveedores de servicios

La alianza que CoopeDuchí tiene es principalmente con los asociados, con socios estratégicos conseguidos y con las instituciones ya mencionadas.

- De los socios se ha obtenido el Capital Social
- Con el INFOCCOP, también se tiene alianza estratégica como se mencionó anteriormente, esta institución acompañara a la cooperativa por 3 o 4 años más.
- La ONG “Emanuel” institución que trabaja en la zona con temas de salud, también está trabajando con ellos mediante la facilitación de un vehículo para salir a capacitaciones, y la donación de una computadora portátil.
- También se han conseguido socios estratégicos que harán aportaciones en activos para lograr que la cooperativa empiece su producción de pulpa de guayaba este año.

- **Análisis de sostenibilidad**

En la autoevaluación de los directivos se obtiene **40%** de calificación. En la evaluación comparativa queda con el mismo porcentaje, **ver gráficos, 4-A y 4- B**, página 41.

- El grado de sostenibilidad que se alcanzó para este eje, se debe a que la cooperativa ha mantenido ciertas alianzas con las instituciones mencionadas, su apoyo ha sido invaluable para que pueda ir consolidando la organización interna.
- Sin embargo, se observa que la cooperativa ha trabajado muy poco con otras organizaciones del sector comercio. Por lo tanto no ha desarrollado alianzas con posibles clientes, proveedores. Su existencia todavía no ha tenido incidencia política a nivel comunal. Ciertamente no es comprometedora a corto plazo, sin embargo es necesario ir trabajando en este tema debido a que son fundamentales para futuras relaciones comerciales.
- Por otra parte, un 40% es un buen indicador del esfuerzo que se viene haciendo. El calificativo refleja que en relaciones públicas con otros entes aun no son muy fuertes, pero el trabajo que se viene realizando ayudará paulatinamente a la consolidación de la cooperativa.

3.2.4.4 Gestión de comunicación estratégica

Este concepto se evaluó con los siguientes indicadores: proceso comunicativo basado en el plan de comunicación estratégica, existencia de presupuesto para su ejecución, existencia de persona para manejar el tema.

- Al efectuar el análisis correspondiente, se encontró que no existe un plan de comunicación estratégica. Los miembros de los cuerpos directivos se comunican en base a las necesidades que se presenten.
- A falta de una estrategia de comunicación se ha empleado el teléfono e internet, omitiendo considerar las personas (3) que viven al interior del distrito, que tiene poca accesibilidad a la cobertura celular. Tal como lo señala uno de los vocales.....*para contactar con los de afuera, es muy difícil hay que ir a buscar un lugar donde hay cobertura, en donde se puede llamar. Entonces es poco complicado, también es como vivo yo otro lado del río. A veces crece el río, entonces es ahí donde hay mucho problema.*
- Por otra parte, la forma de comunicación para los asociados, se utiliza los rótulos y carteles que se colocan: en la casa comunal, en las principales pulperías, y en las casas de salud o escuelas al interior del Distrito.

Para la comunicación con el resto, se lleva a cabo mediante los siguientes medios: se gestiona la construcción de la página web, existe un apartado postal de la cooperativa.

- **Análisis de sostenibilidad**

El eje de gestión de comunicación estratégica se tiene un **55%** de grado de sostenibilidad. En la evaluación comparativa queda con igual calificación. Ver **gráficos, 4-A y 4- B**, página 41.

- Ello obedece a que dentro de los quehaceres de la cooperativa, se hace esfuerzo para tener herramientas comunicativas, como son el uso del internet y el teléfono celular. Sin embargo no existe un plan de comunicación estratégica, que defina líneas a seguir para informar eficientemente.
- A nivel interno hace falta comunicación, se observó en las reuniones que hay duplicidad de funciones debido a la descoordinación, lo que ha ocasionado malos entendidos. Seguir sin coordinar las actividades funcionales, e ignorar la comunicación puede generar descontento dentro del grupo y romper la armonía que existe.
- A nivel externo se proyecta la cooperativa con afiches sin una frase que la identifique, tampoco informa sobre qué actividades desarrollará, lo que dificulta su reconocimiento. Mantener este tipo de comunicación externa, no lograra proyectar la imagen de la cooperativa que desean y puede restarle seriedad ante terceros.

A continuación se presente los gráficos del área valoración de la organización, con sus 4 ejes, se puede observar que el eje desarrollo de alianzas es el que obtuvo calificación más baja. A corto plazo no desarrollar alianzas, principalmente comerciales puede comprometer la sostenibilidad de la cooperativa ya que resultaría difícil colocar su producto en el mercado.

Gráfico 4-A

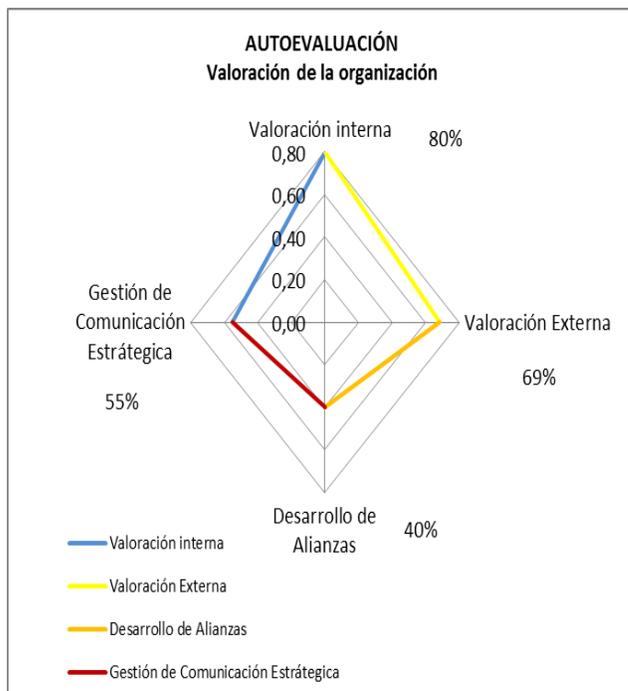


Gráfico 4-B

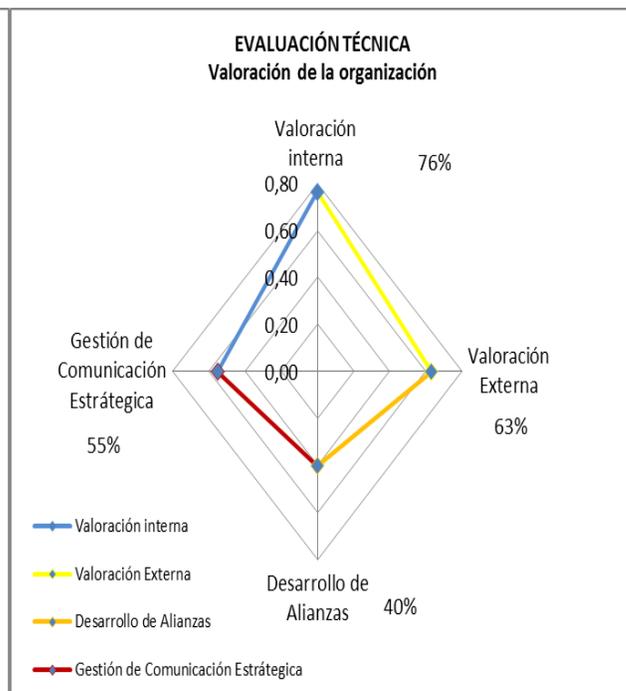


Figura 4. Porcentajes obtenidos en cada eje, del área Valoración de la Organización. En la primera se presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada eje.

3.3 Valoración general de sostenibilidad

Como resumen de todos los ejes presentados anteriormente (en total 17), ahora se tiene los **gráficos generales de sostenibilidad**, que contiene las 4 áreas que se sometió a la autoevaluación en CoopeDuchí, y a evaluación técnica. **Ver gráficos 5-A y 5-B**, figura 5.

Para obtener el porcentaje por área, se sumó los resultados de cada eje y luego se procedió a dividir entre mismo número de ejes, de cada aspecto evaluado. Con el resultado obtenido se dividió entre 5 (puntaje más alto que se puede obtener), con ello finalmente se obtiene el porcentaje que indica el grado de sostenibilidad del área.

En el siguiente gráfico general 5-B, se observa en la evaluación técnica que el área de **orientación estratégica empresarial (52%)**, es la más vulnerable que puede poner en riesgo la dirección de las actividades empresariales y comprometer la estabilidad económica de la cooperativa. La capacidad gerencial y gestión empresarial con (**59%**), tiene cierta capacidad de gestión pero a largo plazo no es sostenible.

En Valorización de la organización obtiene un (**59%**), hay cierta identificación con el espíritu cooperativista importante factor que puede coadyuvar para la consolidación de la organización, sin embargo requiere ser fortalecido. En Estructura Organizativa y Funcionalidad (**61%**), es la mejor evaluada, la base organizativa está más o menos estable, pero requiere acciones para potenciar su funcionamiento y equilibrar el liderazgo interno, para asegurar la plataforma directiva a largo plazo.

Gráfico general 5-A

Gráfico general 5-B

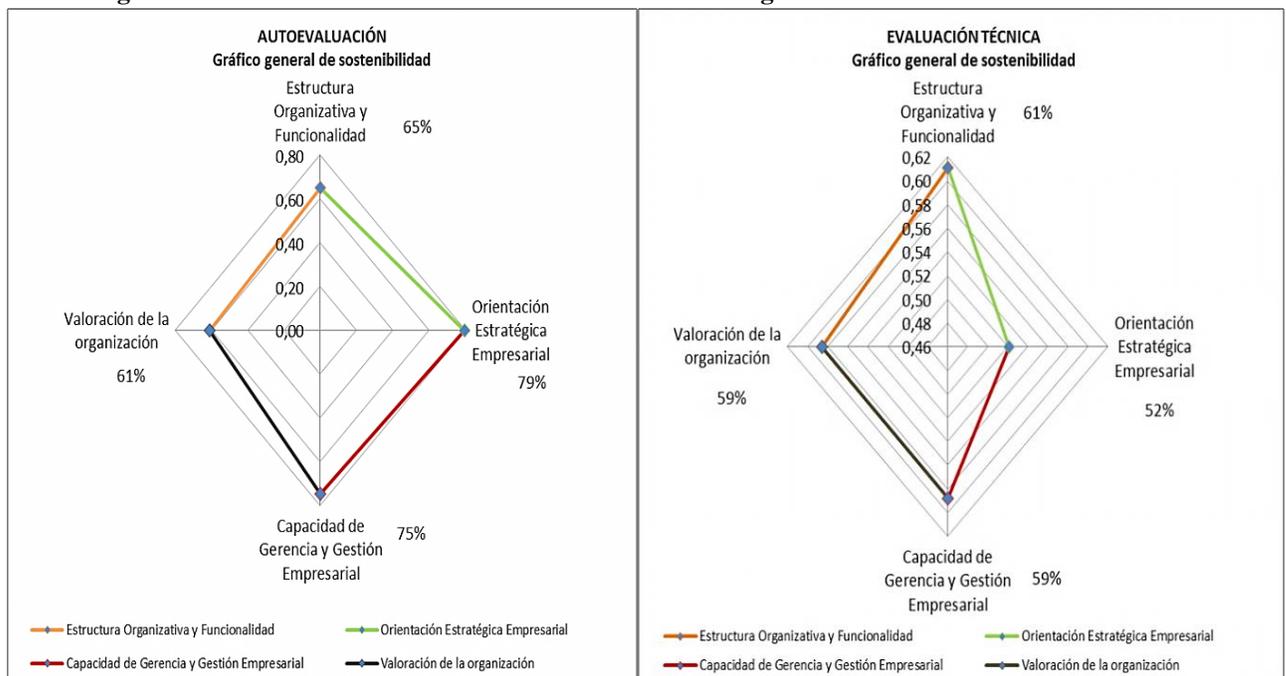


Figura 5. Porcentajes obtenidos las 4 áreas en el autodiagnóstico aplicado en CoopeDuchí. En la primera se presenta los resultados de la autoevaluación, la segunda de la evaluación técnica, que indica el grado de sostenibilidad de cada área.

3.3.1 Grado de sostenibilidad de CoopeDuchí

Al terminar de aplicar el diagnóstico, se obtuvo una calificación general para la cooperativa. Esta calificación indica su grado de sostenibilidad organizativa y empresarial, dichos datos se presentan en el anexo 2 Matriz de la autoevaluación y resultados.

En la autoevaluación se obtuvo un total de **346** puntos, este se obtuvo al sumar todos los puntajes por área, que posteriormente se dividió entre 99 (el total de indicadores). De este procedimiento se obtiene una calificación de **3,5**; que al pasar a porcentaje corresponde a un **70%**. Para obtener el porcentaje se dividió 3,5 entre 5 el máximo puntaje, que se puede obtener en cada indicador.

En la evaluación técnica se utilizó el mismo procedimiento descrito, y se evaluó mediante el análisis de la información obtenida en entrevistas, reuniones, charlas y algunos documentos (anteproyectos, actas mensuales, informes). En esta evaluación comparativa se obtiene un total de **289 puntos**, lo que representa una **calificación de 2,9**. Expresado en porcentaje CoopeDuchí queda con un **58% de grado de sostenibilidad**. Con estos datos según la tabla (que se presenta al final del anexo 2) "*nivel de crecimiento de las organizaciones*" asociativas rurales que propone RUTA, y de acuerdo a las características de sus funciones analizadas, COOPEDUCHÍ se ubica en el inciso C, **en proceso de desarrollo**.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a los cuatro ejes evaluados (Estructura Organizativa y Funcionalidad, Orientación Estratégica Empresarial, Capacidad de Gerencia y Gestión Empresarial; y Valoración de la organización), se puede formular las siguientes conclusiones:

- La organización alcanzo un 58% de grado de sostenibilidad, este indicador confirma que COOPEDUCHI se encuentra en la fase inicial del establecimiento de una empresa asociativa.
- En la estructura organizativa los cuerpos directivos (consejo de administración, consejo de vigilancia y educación y bienestar social) se encuentran legalmente constituidos, sin embargo la mayoría de los miembros no asumen sus funciones de manera plena, su conocimiento sobre sus puestos es poco. Se observa la falta de apropiación por la empresa y limitaciones en la comunicación entre todas las instancias existentes. Esta condición puede traer conflictos o situaciones que afecten el desarrollo de la empresa.
- También en su estructura organizativa, el liderazgo y la toma de decisiones participativas es un punto a mejorar en la cooperativa. Existe un marcado liderazgo de tres miembros del consejo de administración producto de su formación profesional y aventajada experiencia. Este liderazgo ha sido el motor de muchas acciones, no obstante, debe de potenciarse la participación informada de todos los miembros en los diferentes espacios de decisión. Esta situación reduce el empoderamiento de otros miembros, situación que ha provocado la deserción de tres directivos.
- La orientación estratégica empresarial ha sufrido confusión, pues se ha utilizado el documento de anteproyecto como instrumento único para el desarrollo de la empresa. La ausencia de documentos de carácter empresarial como lo son: plan estratégico, plan de negocios y planes operativos, ha retrasado el avance en la estructuración de la empresa y la puesta en marcha de sus negocios.
- La falta de un plan de comunicación hace que a lo interno de la cooperativa se tengan vacíos de información importantes y que a lo externo no se posicione a COOPEDUCHI como lo espera el consejo de administración.
- La capacidad de gerencia y gestión empresarial se ve limitada porque la persona que funge como gerente desarrolla sus actividades sin un plan operativo por lo que toma sus decisiones según las prioridades y demandas externas que se presenten. A demás de realizar multiplicidad de funciones no correspondientes a su puesto.
- La valoración de la organización a nivel interno es muy buena. Pues ellos consideran que la cooperativa, puede contribuir al desarrollo del Distrito, y llenar los vacíos no cubiertos por otras instituciones comunales. Sin embargo la valoración externa (personas ajenas a la organización) no es tan buena porque no ha existido un plan de comunicación estratégica, y no se ha logrado posicionar a la cooperativa tal como lo conciben los cuerpos directivos.

5. RECOMENDACIONES

a) Estructura Organizativa y Funcionalidad

- Seguir con la misma línea de autoridad horizontal que se tiene adaptado como plataforma de dirección
- Elaborar un manual de puestos para cada una de las estructuras administrativa.
- Capacitar a todos los cuerpos directivos para empoderar sus funciones y que la autoridad se mantenga equilibrada entre los distintos puestos
- Continuar con la gestión de legalización y mantener una línea de acción de modo que se mantenga al día con las obligaciones respectivas.

b) Orientación Estratégica Empresarial

- Elaborar el **plan estratégico empresarial** (anexo 7) de manera participativa, para integrar los objetivos estratégicos tanto de la cooperativa como de los proyectos que se van a desarrollar.
- Una vez establecido el plan estratégico se debe socializar con todos los cuerpos directivos, para su validación y formalización.
- Se debe capacitar a todos los cuerpos directivos en la importancia del plan estratégico de tal manera que permita el involucramiento de toda la organización en su ejecución.
- Elaborar el plan de negocios para cada uno de los proyectos productivos planteados por la organización.
- La gerencia debe elaborar un plan operativo anual, de cada proyecto que se espere realizar durante el periodo.
- La herramienta de autodiagnóstico de este trabajo se recomienda aplicar anualmente para monitorear y evaluar el avance de los distintos ejes y fortalecer su planificación estratégico.

c) Capacidad de Gerencia y Gestión Empresarial

- Para continuar con la consolidación de la empresa elaborar manuales de procedimientos administrativos (anexo 8), y reglamentos según corresponda.
- Se recomienda seguir con la gestión financiera y contable dado que son documentos que tienen doble funcionalidad (es un requisito legal y un instrumento de gestión para financiamiento).

d) Valoración de la organización

- Se recomienda mejorar la comunicación interna estableciendo canales claros de comunicación entre todos los involucrados, con el fin de eliminar malos entendidos y deserción de integrantes. Elaborar un plan de comunicación estratégica (anexo 9)
- Se recomienda desarrollar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para apoyar en la consolidación de la cooperativa.

6. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS

Diferentes circunstancias que se presentaron durante la aplicación del diagnóstico participativo contribuyeron ya sea, a tener un alcance mayor de los resultados o que de alguna manera lo limitara. A continuación se presentan las condiciones que se lograron identificar.

6.1. Alcances

- El presente trabajo servirá a la cooperativa como una base de planificación para sus futuras actividades con vistas a mejorar su desempeño empresarial, lograr un impacto a nivel local. Asimismo, puede utilizarse como una línea base para la evaluación y monitoreo de sus actividades de manera anual.
- Este trabajo ayuda a identificar las áreas claves que deben de ser atendidas a corto plazo para corregir las debilidades que tiene actualmente la cooperativa, por ejemplo el área de orientación estratégica empresarial, ya que actualmente no se cuenta con un plan estratégico.
- La información que se presenta contiene una descripción de la génesis de la cooperativa, el cual puede servir posteriormente como un insumo para la sistematización de la experiencia de esta organización.
- El trabajo contiene resultados generales que a futuro pueden servir para definir actividades de investigación más específicas en las áreas de interés de la cooperativa, como el caso de capacidad de gerencia y gestión empresarial.
- Los resultados de este trabajo pueden servir al comité de educación y bienestar social para identificar las capacidades y habilidades gerenciales que se debe de crear dentro de la cooperativa.

6.2. Limitaciones

- Por lo disperso de asentamientos humanos dentro del distrito de Chirripó, no se contó con la participación de todos los integrantes de los cuerpos directivos a los talleres de evaluación realizados. Asimismo, en las otras actividades a que se convocó hubo regular participación (6 de un total de 11) por cumplir otros compromisos, lo que limitó obtener la opinión de todos.
- Los indicadores usados en este trabajo de evaluación fueron adaptadas a partir de una matriz de evaluación para empresas ya consolidadas, ya que no se contó con una metodología que fuera muy acorde a la realidad de la cooperativa (empresa inicial).
- Por la limitante de tiempo al realizar el presente trabajo no se desarrolló el plan de fortalecimiento para la cooperativa y tan solo se limitó a recomendar líneas de acción a seguir.
- Es importante saber que los resultados de este diagnóstico son funcionales y aplicables para un solo periodo (un año), por lo que se requiere que éste se actualice de manera periódica.
- Dentro de los resultados de este trabajo existen áreas que se evaluaron sólo con los aspectos con que se contaban en ese momento. Por ejemplo el área de producción es un aspecto que no se consideró debido a que cuando se desarrolló este trabajo aún no estaba en función.

7. LECCIONES APRENDIDAS

- La guía metodología que se usó es bastante flexible, sin embargo, está orientada para empresas consolidadas por lo que se tuvo que hacer ajustes durante el proceso para poder diagnosticar la cooperativa en la fase inicial en que se encuentra. Es necesario investigar más para ver si existen herramientas para empresas asociativas rurales en esta fase de desarrollo.
- Es muy importante conocer la organización, con suficiente antelación para obtener información preliminar y poder ajustar la matriz de indicadores y las herramientas que se vayan a utilizar, según la condición de la empresa.
- Es necesario mantener la flexibilidad y saber negociar las actividades propuestas con las partes involucradas. En un principio se pensó realizar seis talleres participativos, durante un mes por cuatro horas cada uno. Sin embargo el dialogo con las personas con quienes se iba a trabajar permito acordar realizarlo en dos días consecutivos, preferiblemente un fin de semana. Así se logró armonía en el trabajo.
- Es sumamente necesaria la comunicación constante con las personas encargadas de la institución u organización que requieren el trabajo. El mostrar empatía con ellos facilito el apoyo y entusiasmo durante la realización del trabajo.
- La estrategia de integración con las personas de la organización incluyo encuentros informales. Estos espacios permitieron obtener información útil para el trabajo y la mejor comprensión de la situación de la cooperativa.

8. BIBLIOGRAFÍA

Abella, G.; Foguel, R. 2000. Principios de intervención en la capacitación comunitaria (en línea). Consultado 19 Octubre 2012. Disponible en:

<http://www.ambiente.gov.ar/infoteca/imagenes/abella01.pdf>.

Báez Lacayo, Linda. Santiago de Chile 2010. RUTA (Unidad Regional de Asistencia Técnica). Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales. Ed. Hernández Herrera, Gabriela. Editor: Infoterra Editores, S.A. Email: lindabaez@manquehue.net

Ecoinnovación y Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes Navarras, ECOINNOVARSE, 2010. Pamplona, España. Guía para la realización de diagnósticos RSE Pymes de Navarra. Consultado el 13 de septiembre de 2012. Disponible en: http://www.mas-business.com/documentos/guia_diagnostico.pdf

Eróstegui T, R; Pimentel R, E; Chuimimia, O; 2008. La Paz, Bolivia. Manual de diagnóstico en RSE para Pymes. Consultado el 13 de septiembre 2012. Disponible en <http://labor.org.bo/documentos/file/Responsabilidad%20Social%20Empresarial/MANUAL%20RSE%20PYMES.pdf>

Galindo L, A. 2004. Universidad de Málaga, España. Eumed.net. Libros Fundamentos de valoración de empresas. Consultado el 21 de octubre 2012. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/agl/index.htm>

Gottret María Verónica; Junkin Ruth, 2011. CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CR.) Autoevaluación facilitada para la gestión de Empresas Rurales Asociativas Rurales, Unidad 1 y La Herramienta Central de la Evaluación, Unidad 2. Ed. Mosquera Érika Eliana. Edición. Impreso en Litografía el Renacimiento, Managua, Nicaragua. Serie Técnica. Manual Técnico N° 100. Colección de Desarrollo Empresarial Rural N°5.

INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo). 2008. San José, Costa Rica. Leyes y reglamentos. Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP, 4179 y leyes conexas. Consultado el 10 de septiembre 2012. Disponible en http://www.infocoop.go.cr/leyes_reglamentos/Leyes%20y%20reglamentos.html#.

INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo). 2004. San José, Costa Rica. Pasos para crear e inscribir una cooperativa. Ed. 2, 38p.

INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad de Colombia, 2004. Consultado el 19 de octubre de 2012. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802406.pdf>.

Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE). 2009. Galicia, España. Manuales prácticos de la Pyme. Como elaborar el plan de comunicación. Consultado el 22 de octubre de 2012. Disponible en: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf.

Jara, W; Köpfer, Katherine. EDESA, 2008. Santiago de Chile. Guía del proceso de elaboración de informes de sostenibilidad. Consultado el 13 de septiembre 2012. Disponible en:

<http://www.endesa.cl/rse/publica/Guia%20del%20proceso%20de%20elaboraci%C3%B3n%20de%20Informes%20de%20Sostenibilidad.pdf>.

Martínez R, Leocadio. 2011. Anteproyecto Plan de Desarrollo Cooperativista de Chirripó, Turrialba. CR.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). 2009. San José, Costa Rica. Guía de manuales administrativos. Consultado el 22 de octubre de 2012. Disponible en:

<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>.

Pérez L, J. V, 2010. Aragua, Venezuela. Blog Análisis de los resultados. Consultado el 19 de octubre del 2012. Disponible en: <http://asesoriatensis1960.blogspot.com/2010/12/analisis-de-los-resultados.html>.

Universidad de Málaga, España. Eumed.net. Revista electrónica TURyIDES. 2010. Metodología para el diagnóstico sostenible con enfoque de organización que aprende. Consultado el 19 de octubre 2012. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/07/fpl.htm>.

9. ANEXOS

ANEXO 1 DATOS DE LA COOPERATIVA

| | |
|--|------------------------|
| I Datos generales de la Cooperativa | |
| 1.- Fecha del autodiagnóstico: 11 de agosto 2012 | |
| 2.- Nombre y siglas de la Organización | |
| Cooperativa de Productores Agropecuarios y de Servicios Múltiples de Duchí. CoopeDuchí R.L. | |
| 3.- Nombre del representante legal | |
| Emmanuella Ulloa Laínez | |
| 4.- Dirección y ubicación geográfica | |
| Distrito Chirripó, Turrialba, Cartago; CR. | |
| 5.- Teléfonos, fax, email. | |
| Celular: 8710-2800 Email: coopeduchi@gmail.com Código postal: 2800-1000 San José | |
| 6.- Fecha de inicio de operaciones | |
| 22 de Octubre 2011 | |
| 7.- Como se formó la organización (origen) | |
| Asamblea comunitaria | |
| 8.- Fecha de legalización | |
| 7 de junio del 2012 | |
| 9.- Documentos legales que tiene la organización: | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acta de constitutiva <input checked="" type="checkbox"/> Personería jurídica <input checked="" type="checkbox"/> Estatutos <input checked="" type="checkbox"/> Permisos de operación en proceso. | |
| 10.- Tipo de organización: | |
| Cooperativa | |
| 11.- Principal objetivo de la organización: | |
| Ser eje de desarrollo sostenible y económico del distrito | |
| 12.- Principal Actividad que realiza la organización: | |
| Agropecuario y de servicios Múltiples | |
| II Estructura organizativa: | |
| 1.- Número de miembros activos de la organización: Total 233 Hombres 60% Mujeres: 40% | |
| 2.- Cuerpos Directivos: | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Asociados <input checked="" type="checkbox"/> Consejo de Administración | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Comité de vigilancia <input checked="" type="checkbox"/> Comité de educación y bienestar social | |
| 3.- Nombres de los cuerpos directivos | |
| Miembros de la Junta Directiva/ consejo de administración* | |
| Cargo y Nombres | Fecha de inicio |
| 4.1.- Presidente/a Dr. Alexcey Murillo | 22 de octubre, 2011 |
| 4.2.- Vice-presidente/a: Rigoberto Rojas | 22 de octubre, 2011 |
| 4.3.- Secretario/a: Ana Elizondo Carmona | 22 de octubre, 2011 |
| 4.4.- Vocal 1: Israel Aguilar Aguilar | 22 de octubre, 2011 |
| 4.5.- Vocal 2. Wilfrido Aguilar Aguilar | 22 de octubre, 2011 |
| Cargo y Nombres | Fecha de inicio |
| 4.2.- Comité de vigilancia/ consejo de administración* | |
| 4.3.- Presidente/a: John Foss McGlinchy | 22 de octubre, 2011 |
| 4.4.- Vice-presidente/a: Reynaldo Segura García | 22 de octubre, 2011 |

| | |
|--|------------------------|
| 4.5.- Secretario/a: Janet Piedra Jiménez | 22 de octubre, 2011 |
| Cargo y Nombres | Fecha de inicio |
| 4.3.- Comité de Educación y bienestar/ consejo de administración* | |
| 4.4.- Presidente/a: Rafael Segura Moya | 22 de octubre, 2011 |
| 4.5.- Vice-presidente/a: Jesús Vidal | 22 de octubre, 2011 |
| 4.6.- Secretario/a: Milena Velázquez Loria | 22 de octubre, 2011 |
| 4.4 Gerencia General/ Gerente(a) | |
| Emmanuella Ulloa Láñez | 9 de marzo 2012 |
| 4.5 Comité de Finanzas | |
| Órgano externo | Mes de junio |
| 4.6 Jefe de planta de producción | |
| Diego Serrano Cibas | 1 de marzo 2012 |
| 5.- Participación de las mujeres en cuerpos directivos (¿Cómo lo hacen?) | |
| Con voz y voto participativamente y equitativa. | |
| 6.- ¿Cada cuando se realiza las asambleas generales para los miembros de la cooperativa? | |
| <u>X</u> Anual | |
| 7.- ¿Cada cuando se reúne el Consejo de Administración? | |
| <u>X</u> Mensual | |
| 8.- ¿Cómo comparten la responsabilidad los Comités de la Cooperativa? | |
| <u>x</u> Responsabilidad total ___ Responsabilidad parcial ___ Poca responsabilidad ___ Nada de responsabilidad | |
| 9.- ¿Cómo comparten la responsabilidad hacia los Asociados de la Cooperativa? | |
| ___ Responsabilidad total <u>x</u> Responsabilidad parcial ___ Poca responsabilidad ___ Nada de responsabilidad | |

ANEXO 2 MATRIZ DE LA AUTOEVALUACIÓN Y RESULTADOS

| Número | Aspectos | AUTOEVALUACIÓN | | EVALUACIÓN TÉCNICA | |
|------------|--|----------------|-------------|--------------------|-------------|
| | | Puntaje | Porcentaje | Puntaje | Porcentaje |
| | | 1-2-3-4-5 | % | 1-2-3-4-5 | % |
| 1 | Estructura Organizativa y Funcionalidad | 3,26 | 0,65 | 3,06 | 0,61 |
| 1.1 | Organigrama y Funciones | 3,5 | 0,70 | 3,25 | 0,65 |
| 1.1.1 | La cooperativa tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos | 3 | 0,60 | 3,5 | 0,70 |
| 1.1.2 | Está a la vista y es conocido por todos/as | 2 | 0,40 | 1 | 0,20 |
| 1.1.3 | La cooperativa cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual usan como guían para tomar decisiones | 5 | 1,00 | 2,5 | 0,50 |
| 1.1.4 | El organigrama es apropiado para cumplir con las estrategias empresariales y transversales de la cooperativa | 5 | 1,00 | 5 | 1,00 |
| 1.1.5 | Las mujeres, jóvenes y hombres tienen puestos de toma de decisión, así como en las diferentes funciones establecidas en el organigrama | 5 | 1,00 | 5 | 1,00 |
| 1.1.6 | Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos, y se aplican correctamente | 1 | 0,20 | 2,5 | 0,50 |
| 1.2 | Estado Legal de la Organización | 4,25 | 0,85 | 4 | 0,80 |
| 1.2.1 | La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida | 5 | 1,00 | 5 | 1,00 |
| 1.2.2 | La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional | 5 | 1,00 | 5 | 1,00 |
| 1.2.3 | Las personas socias conocen, comparten y respetan los estatutos y políticas internas de la organización | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| 1.2.4 | Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género, y de responsabilidad social cooperativo. | 5 | 1,00 | 4 | 0,80 |
| 1.3 | Estructura Directiva y Funcionalidad | 4,29 | 0,86 | 3,57 | 0,71 |
| 1.3.1 | La organización cuenta con los órganos directivos completos en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres | 5 | 1,00 | 5 | 1,00 |
| 1.3.2 | La junta directiva se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones | 5 | 1,00 | 5 | 1,00 |
| 1.3.3 | El comité de vigilancia se reúne regularmente para analizar las situación de la organización y tomar decisiones | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 |
| 1.3.4 | El comité de educación y bienestar social se reúne regularmente para analizar las situación de la organización y tomar decisiones | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |

| | | | | | |
|-------|--|----------|-------------|------------|-------------|
| 1.3.5 | Estos toman decisiones(comerciales, estratégicas y operativos) con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante | 5 | 1,00 | 3 | 0,60 |
| 1.3.4 | Se ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por los socios/as, en las asambleas ordinarias y extraordinarias, así como las tomadas en las reuniones de los órganos directivos | 5 | 1,00 | 4 | 0,80 |
| 1.3.5 | Estos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas | 5 | 1,00 | 3 | 0,60 |
| 1.4 | Estructura Operativa y Funcionalidad | 1 | 0,20 | 1,4 | 0,28 |
| 1.4.1 | La organización cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, y están acordes con los servicios que ofrece. | 1 | 0,20 | 2 | 0,40 |
| 1.4.2 | Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente, quienes reciben un salario justo y acorde a sus responsabilidades | 1 | 0,20 | 2 | 0,40 |
| 1.4.3 | El personal operativo (hombres, mujeres y jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción | 1 | 0,20 | 1 | 0,20 |
| 1.4.4 | El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, la interculturalidad y acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades | 1 | 0,20 | 1 | 0,20 |
| 1.4.5 | Los planes operativos cuenta con el presupuesto necesario para su implementación, y se da seguimiento para asegurar el cumplimiento con las metas establecidas | 1 | 0,20 | 1 | 0,20 |

| Número | Aspectos | AUTOEVALUACIÓN | | Evaluación TÉCNICA | |
|------------|--|----------------|-------------|--------------------|-------------|
| | | Puntajes | Porcentaje | Puntajes | Porcentaje |
| | | 1-2-3-4-5 | % | 1-2-3-4-5 | % |
| 2 | Orientación Estratégica Empresarial | 3,97 | 0,79 | 2,61 | 0,52 |
| 2.1 | Plan Estratégico | 3,78 | 0,76 | 3,22 | 0,64 |
| 2.1.1 | Se han identificado oportunidades de mercado para los productos actuales, y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 2.1.2 | Se ha analizado la cadena o las cadenas de la producción en que participa la organización | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 |
| 2.1.3 | Los socios/as de la organización definieron de manera participativa, el negocio de la cooperativa con base en las oportunidades evaluadas y sus capacidades. | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 2.1.4 | Se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio/s de la cooperativa | 5 | 1 | 3 | 0,6 |
| 2.1.5 | La cooperativa cuenta con un plan estratégico completo y actualizado, elaborado de manera participativa | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| 2.1.6 | Cuentan con una misión redactada de tal manera que esté, responda a los objetivos de la cooperativa y de los socios. | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 2.1.7 | Cuentan con una visión redactada de manera congruente con la misión. | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |

| | | | | | |
|------------|--|------------|-------------|------------|-------------|
| 2.1.8 | La visión y misión en el plan estratégico responden a los intereses de todos/as que conforman la cooperativa | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| 2.1.9 | La orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está “apropiada” por todos | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| 2,2 | Líneas Estratégicas Empresariales Específicas | 3,5 | 0,7 | 2,5 | 0,5 |
| 2.2.1 | Cuenta con líneas estratégicas empresariales específicas por cada área de la cooperativa, y está se comprende | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 |
| 2.2.2 | Esta integran aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera de corto, para responder el plan de negocios de la cooperativa | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 |
| 2.2.3 | Estas integran aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera de mediano plazo para responder el plan de negocios de la cooperativa | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 2.2.4 | Estas integran aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera a largo plazo para responder el plan de negocios de la cooperativa | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 2.2.5 | Estas son conocidas y “aplicadas” por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| 2.2.6 | Estas se han mantenido desde que iniciaron las funciones, los directivos o personal gerencial | 5 | 1 | 4 | 0,8 |
| 2,3 | Líneas Estratégicas Transversales | 4,8 | 0,96 | 3,1 | 0,62 |
| 2.3.1 | Cuenta con líneas estratégicas relacionadas con equidad de género, comunicación interna, y manejo sostenible de los recursos naturales | 5 | 1 | 3 | 0,6 |
| 2.3.2 | Estas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas. | 4 | 0,8 | 2,5 | 0,5 |
| 2.3.3 | Estas aseguran el acceso equitativo de las mujeres, hombres y jóvenes a los servicios que ofrece la organización | 5 | 1 | 2,5 | 0,5 |
| 2.3.4 | Estas permiten el acceso equitativo de las mujeres, hombres y jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 2.3.5 | Estas permiten a la cooperativa cumplir con los estándares sociales y ambientales que requieren sus mercados y su compromiso con el desarrollo de sus socios y socias | 5 | 1 | 2,5 | 0,5 |
| 2.4 | Plan de Negocio | 3,8 | 0,76 | 1,6 | 0,32 |
| 2.4.1 | La organización cuenta con un plan de negocio que está siendo implementado | 5 | 1 | 1 | 0,2 |
| 2.4.2 | Este especifica los segmentos de mercado a los que se orienta la organización, sus canales de comercialización, y las alianzas desarrolladas para participar en estos mercados | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 2.4.3 | Este incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio | 4 | 0,8 | 1 | 0,2 |
| 2.4.4 | Este incluye las acciones que debe desarrollar la organización para su implementación | 5 | 1 | 1 | 0,2 |
| 2.4.5 | Este fue desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios/as, y es conocido e implementado | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |

| Número | Aspectos | Puntaje | Porcentaje | Puntaje | Porcentaje |
|------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 1-2-3-4-5 | % | 1-2-3-4-5 | % |
| 3 | Capacidad de Gerencia y Gestión Empresarial | 3,73 | 0,75 | 2,94 | 0,59 |
| 3.1 | Gestión Administrativa | 3,4 | 0,68 | 2,4 | 0,48 |
| 3.1.1 | La organización cuenta con personal a cargo del área administrativa y gerencia, para la cual se contratan equitativamente mujeres, jóvenes y hombres | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 3.1.2 | Cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza | 2 | 0,4 | 1 | 0,2 |
| 3.1.3 | La gerencia maneja un sistema de control de inventarios, y costea los productos y servicios que ofrece regularmente | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 3.1.4 | La gerencia maneja información clave sobre los resultados de sus ejercicios comerciales, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente | 5 | 1 | 2 | 0,4 |
| 3.1.5 | La gerencia utiliza información actualizada, para tomar decisiones | 5 | 1 | 4 | 0,8 |
| 3.2 | Gestión Financiera y Contable | 3,67 | 0,73 | 3,00 | 0,60 |
| 3.2.1 | La organización cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable. | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 3.2.2 | Cuenta con una política, manual de procedimientos y reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable | 5 | 1 | 2 | 0,4 |
| 3.2.3 | La política financiera, los manuales de procedimientos y reglamento son conocidos por todos, y debidamente aplicados | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| 3.2.4 | Los estados financieros y contables se mantienen actualizados y en orden, y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas | 1 | 0,2 | 1 | 0,2 |
| 3.2.5 | La organización mantiene un flujo de caja que permite cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros. | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 3.2.6 | La organización planea tener una cuenta con un plan de inversiones, una política de excedentes y una estrategia de capitalización actualizados | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 3.3 | Gestión Técnica | 5 | 1 | 3,5 | 0,7 |
| 3.3.1 | La cooperativa piensa tener y está actuando para tener personal técnico, con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones | 5 | 1 | 3 | 0,6 |
| 3.3.2 | El área técnica piensan contar con una estrategia adecuada y un plan operativo, para implementarlos, y les da un seguimiento periódico | 5 | 1 | 3 | 0,6 |
| 3.3.3 | El personal técnico accede (ra), genera(ra) y difunde (ira) información técnica actualizada, y se analiza para tomar decisiones técnicas, que permita innovar o mejorar. | 5 | 1 | 3 | 0,6 |
| 3.3.4 | La organización tiene un compromiso para establecer un proceso que le permita cumplir con estándares y normas nacionales e internacionales, de acuerdo con sus mercados. | 5 | 1 | 5 | 1 |

| | | | | | |
|------------|---|------------|-------------|------------|-------------|
| 3.4 | Gestión Comercial | 3 | 0,6 | 3,2 | 0,64 |
| 3.4.1 | La organización cuenta (planea tener) con un área comercial funcional, con personal, el cual tiene las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones. | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| 3.4.2 | El personal del área está capacitad/a para acceder y analizar información de mercado, y con base en esto, tomar decisiones comerciales estratégicas y operativas. | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 3.4.3 | El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 3.4.4 | El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales | 3 | 0,6 | 5 | 1 |
| 3.4.5 | El personal del área mantiene una base de datos de sus clientes actuales y potenciales y los contacta regularmente. | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 3.5 | Gestión Ambiental | 3,6 | 0,72 | 2,6 | 0,52 |
| 3.5.1 | La organización piensa tener algún personal, que esté capacitado, que está capacitado en gestión ambiental | 5 | 1 | 1 | 0,2 |
| 3.5.2 | Piensen elaborar un plan de acción para promover una buena gestión ambiental tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios/as y de la comunidad. | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 3.5.3 | La Estrategia de Gestión Ambiental, a nivel de la organización, está siendo implementada y se han evaluado las acciones. | 1 | 0,2 | 1 | 0,2 |
| 3.5.4 | Los socios/as de la cooperativa aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) | 2 | 0,4 | 1 | 0,2 |
| 3.5.5 | La cooperativa piensa aplicar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) | 5 | 1 | 5 | 1 |

| Número | Aspectos | Puntaje | Porcentaje | Puntaje | Porcentaje |
|------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 1-2-3-4-5 | % | 1-2-3-4-5 | % |
| 4 | Valoración de la organización | 3,04 | 0,61 | 2,93 | 0,59 |
| 4.1 | Valoración interna | 4 | 0,8 | 3,82 | 0,76 |
| 4.1.1 | Satisfacción sentida por los logros de la cooperativa a casi 1 año de su inicio | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 4.1.2 | Se ha logrado participación en espacios socio-políticos a nivel externo | 5 | 1 | 3 | 0,6 |
| 4.1.3 | Se ha logrado participación en espacios socio-políticos a nivel interno (comunidad) | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.1.4 | Existe liderazgo en el interior de la cooperativa | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 4.1.5 | Los miembros de la junta directiva reconocen la importancia de la cooperativa | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 4.1.6 | Los asociados reconocen la importancia de la cooperativa | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 4.1.7 | Tienen perspectivas de crecimiento de aquí a 3 años | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 4.1.8 | Sienten la necesidad de trabajar unidos, para sacar adelante los trabajos de la cooperativa | 5 | 1 | 5 | 1 |

| | | | | | |
|------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 4.1.9 | Creen que la cooperativa es como la familia que hay que cuidarla y protegerlo | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 4.1.10 | Grado de valoración de la organización a nivel interno, se han apropiado todos de la idea del cooperativismo | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.1.11 | Grado de valoración de los socios hacia la cooperativa, se han apropiado todos de la idea del cooperativismo | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.2 | Valoración Externa | 3,43 | 0,69 | 3,14 | 0,63 |
| 4.2.1 | La comunidad sabe y reconoce la existencia de la cooperativa | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 4.2.2 | Conoce a que se dedica (o a qué se dedicará) y su ubicación exacta | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 4.2.3 | Ven como un ente que beneficiará a la comunidad o solo perciben que es para los socios | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 4.2.4 | Grado de valoración de la organización a nivel externo, cómo lo ven | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 |
| 4.2.5 | Hacen evento en a la comunidad para mostrar lo que están haciendo | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 4.2.6 | Tienen perspectiva e interés para crecer juntos con la comunidad | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 4.2.7 | La opinión de la comunidad hacia la cooperativa es positiva. | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| 4.3 | Desarrollo de Alianzas | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.3.1 | La organización planea desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores, o en cámaras afines al quehacer de la cooperativa | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.3.2 | Estas alianzas horizontales fortalecerán su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas, cuando se hagan | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.3.3 | La organización planea desarrollar alianzas estables con proveedores de servicios, de insumos, clientes. | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.3.4 | Estas alianzas con proveedores de servicios operativos, traerá a los socios beneficios indirectamente | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.3.5 | Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.4 | Gestión de Comunicación Interna y Externa | 2,75 | 0,55 | 2,75 | 0,55 |
| 4.4.1 | La organización desarrolla sus procesos de comunicación internos y externo, basados en estrategias de comunicación | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.4.2 | Piensen asignar personal capacitado en aspectos de comunicación y sensibilizador en equidad de género | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 4.4.3 | La organización (piensa asignar) o cuenta con un presupuesto para comunicación interna. (Elaboración de afiches, trípticos, informes) | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| 4.4.4 | Los diferentes niveles del consejo de administración tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar, mantienen una comunicación fluida, y utilizan los medios apropiados. | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |

RESULTADOS POR CADA ÁREA: PUNTAJE, GRADO DE SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

| Numero | Áreas evaluadas, Resultado AUTOEVALUACIÓN | Preguntas por área | Puntajes por área | Promedios | Porcentaje |
|---------------------------|---|--------------------|--------------------|------------------|--------------|
| 1 | Estructura Organizativa y Funcionalidad | 22 | 73 | 3,26 | 0,65 |
| 2 | Orientación Estratégica Empresarial | 25 | 98 | 3,97 | 0,79 |
| 3 | Capacidad de Gerencia y Gestión Empresarial | 25 | 92 | 3,73 | 0,75 |
| 4 | Valoración de la organización | 27 | 89 | 3,04 | 0,61 |
| Total | | 99 | 352 | 346 | 69,29 |
| Calificación final | | | 3,555555556 | 3,5015873 | 0,70 |
| Numero | Áreas evaluadas, EVALUACIÓN TÉCNICA | Preguntas por área | Puntajes por área | Promedios | Porcentaje |
| 1 | Estructura Organizativa y Funcionalidad | 22 | 65,5 | 2,96 | 0,59 |
| 2 | Orientación Estratégica Empresarial | 25 | 67,5 | 2,61 | 0,52 |
| 3 | Capacidad de Gerencia y Gestión Empresarial | 25 | 71 | 2,86 | 0,57 |
| 4 | Valoración de la organización | 27 | 85 | 2,93 | 0,59 |
| Total | | 99 | 289 | 281 | 56,14 |
| Calificación final | | | 2,919191919 | 2,8371681 | 0,57 |

NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN RUTA

| Nivel de las organizaciones | Características |
|-------------------------------------|--|
| A.- Consolidadas | Tiene buena estructura organizativa y de gestión, adecuado nivel de sostenibilidad, tiene al menos 3 años de funcionamiento, ofrece buen rendimiento a los socios |
| B.- En vías de consolidación | Recibe aportes de sus miembros, tiene claridad de objetivos y planes logrados, se relacionan con agentes externos y ejecutan planes y proyectos de mediana complejidad. Hay rotación de cuerpos directivos. |
| C.- En proceso de desarrollo | Regular funcionamiento de cuerpos directivos, ciertas capacidades de gestión, regular participación de los miembros en la vida orgánica, la visión a LP está en construcción. |
| D.- En formación | Hay voluntad de los miembros, participan en ciertas actividades, tienen una visión a corto plazo. Está poco dispuesta a asociarse a otras organizaciones o no sabe cómo hacerlo, tiene poca o ninguna vinculación externa. |

ANEXO 3 METODOLOGÍA DEL AUTODIAGNÓSTICO Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS.

Las áreas anteriores fueron tomados de la metodología propuesta por **CATIE- CECOECO** que consta de 6 áreas: Orientación Estratégica Empresarial, Estructura Organizativa y Funcionalidad, Gestión Empresarial, Fortaleza de los Procesos Organizativos, Servicios Ofrecidos por la Organización, Equidad y Género. Estas se denominan centrales para una empresa asociativa rural, dentro de estas grandes áreas agrupan varios área secundarias o sub-áreas.

Sin embargo para el autodiagnóstico que se practicó en CoopeDuchí se adaptó algunos criterios y se incorporó áreas, con las que propone **RUTA**, debido a que la cooperativa es de muy reciente creación. Esta naturaleza hace que no cuenten con todas las áreas y servicios respectivos tales como servicios a clientes, crédito cobranzas, pues aún no está consolidada.

Por tal razón **se dejó en 4 áreas** como se mencionó anteriormente, **se evaluó 17 sub-áreas** y **en conjunto suman un total de 99 indicadores de sostenibilidad.**

Criterios de Autoevaluación

Cada sub-área a evaluar contiene una lista de preguntas que sirven como indicadores, estos están relacionados directamente al quehacer del área respectiva.

Dichas preguntas se le podían asignar un puntaje de 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y el 5 el más alto, para ello se explicó qué evaluaba cada número.

A continuación se presenta los valores y su significado:

- 5 cuando la cooperativa, cumple cabalmente con la descripción óptima del indicador.
- 4 puntos, cuando el nivel de cumplimiento de la organización según el indicador es entre optimo y medio.
- 3 puntos, cuando el nivel de cumplimiento de la organización con la descripción óptima del indicador es entre óptimo medio.
- 2 puntos, cuando el nivel de cumplimiento de la organización con la descripción óptima del indicador es entre nulo y medio.
- 1 punto, cuando la organización no cumple con la descripción óptima del indicador.

Con estos criterios se recogieron los datos durante los talleres con los miembros del consejo de administración, del comité de vigilancia y del comité de educación y bienestar social. En este taller de evaluación, la participación fue algo primordial, pues en todo el proceso de autoevaluación cada indicador se analizó, discutió, y se evaluó con las referencias preestablecidas.

Procesamiento de los Datos

Para el procesamiento de los resultados obtenidos en los talleres se utilizó la hoja electrónico Excel, ahí se introdujo las preguntas de indicadores con un formato adecuado para ello, que después de realizada la autoevaluación, se anotaron los puntajes obtenidos para cada una de las 17 sub-áreas consideradas.

Posteriormente se sumaron y luego se procedió a dividir entre el número de preguntas que componía cada aspecto evaluado, para obtener con ello el promedio. Dicho promedio será el puntaje o nota final del sub-área evaluada. Este procedimiento se repitió para todos los aspectos evaluados. Cabe hacer mención que al utilizar la hoja electrónica de Excel, los cálculos se automatizaron, por ello solo basta meter un cambio y ella hará el trabajo que se le ordene.

Una vez que se obtuvo los datos de los promedios se construyó una tabla, con la cual sirvió para elaborar los gráficos radiales o de “tela araña” que como se mencionó anteriormente esta indexada directamente a la hoja que contiene la lista de preguntas con los puntajes. Esto servirá de mucho para CoopeDuchí ya que se pretende

entregar el formato digital para que tengan su propio “Sistema de Autoevaluación de Sostenibilidad Organizativa”, y puedan darle seguimiento a la autoevaluación.

Al construir los gráficos radiales, mejor conocidos como “tela araña” correspondientes a las sub-áreas evaluadas; se vislumbra el Grado de Sostenibilidad Organizativa de CoopeDuchí.

Ya que en ella se puede observar las áreas más fuertes que tocan la punta o extremo del gráfico, mientras que los puntos más débiles tocan el fondo. Esta visualización permite a los directivos tener información fresca, que los sensibiliza para tomar decisiones, realizar acciones mediatas, de corto plazo y también planificar a largo plazo.

Al final de cada área evaluada se presentan los gráficos, pero antes se hace un análisis por cada eje calificado y se describe lo que se encontró sobre cada tema. Se debe recordar que los puntajes para la evaluación son 1, 2, 3, 4 y 5. El primero indica la nota más baja y el 5 la más alta. También no olvidarse que los puntajes totales pueden presentarse números enteros y fracciones.

Y al final de las presentaciones y análisis de los gráficos parciales, se presenta el gráfico general que contiene las grandes áreas organizacionales y empresariales evaluadas.

ANEXO 4 ANÁLISIS FODA

| | |
|--|--|
| <p>Fortalezas (Internos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idea de lo que se quiere ser • Experiencia de los miembros de la junta directiva • Ejecución de los acuerdos propuestos • Identidad jurídica (Cedula) • Equipo de procesamiento de frutas • Cooperativa bicultural • Asociados con terreno propio • Motivación y constancia del equipo de trabajo • Proyección amplia y optimista • Apoyo académico e institucional, nacional y extranjero. • Tipo de clima • Zona prioritaria declarada por el gobierno (La cooperativa tiene el visto bueno del gobierno nacional) • Lineamientos (estatutos) y estructura claramente establecidos | <p>Oportunidades (Externos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra calificada • Acceso a financiamiento • Existen mercados potenciales • Existe potencial de apoyo externo • Vender productos orgánicos • Posicionarse en el mercado • Posición geográfica atractivo para el turismo (belleza escénica) • Posición geográfica prioritaria • Pueden sembrarse diversos productos |
| <p>Debilidades (Interno)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa comunicación estratégica • Trabajo en equipo débil • Falta educación en doctrina cooperativa • Falta recursos para los proyectos • Trabajan en infraestructura ajena • Experiencia negativas de algunos miembros • Falta de empoderamiento entre los asociados • Miedo al cambio • Malos entendidos | <p>Amenazas (Externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia política • Intereses personales y grupales de gente externa, pueden impedir el sano desarrollo de la cooperativa • Desacuerdos comunales/institucionales pueden afectar la posición de la cooperativa • Percepción distorsionada hacia los pobladores del distrito frente a las instituciones. |

RESULTADOS SESIÓN GRUPO FOCAL

| | |
|---|--|
| <p>Beneficios directos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa prestara las cajas para depositar/transportar la guayaba • Esperan recolectar toda la producción del año y venderle a la cooperativa • Hay capacitaciones con instituciones del país sobre cooperativismo y otros temas. • Los socios tiene más ventajas que los no asociados | <p>Beneficios indirectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habrá más movimiento de personas de 2 a 3 años. • Trabajo para las personas que no son asociados • Atraerá personas de otros lugares (visitas guidas para ver el proceso de producción) • El dinero y las ganancias quedaran dentro de la comunidad |
| <p>¿Cómo apoyaran a la cooperativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediante la entrega de toda la materia prima • Cooperar en “algunos trabajos” que se necesite y cooperar en lo que uno pueda • Participación en sesiones de trabajo | <p>¿Qué esperan de la cooperativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en charlas, reuniones • Que todos los asociados y miembros del consejo se apeguen al reglamento. • Que la cooperativa tenga un terreno propio, con procesadora propia y con más personal capacitado. |

Con respecto a los puntos positivos y negativos se encontró las siguientes opiniones:

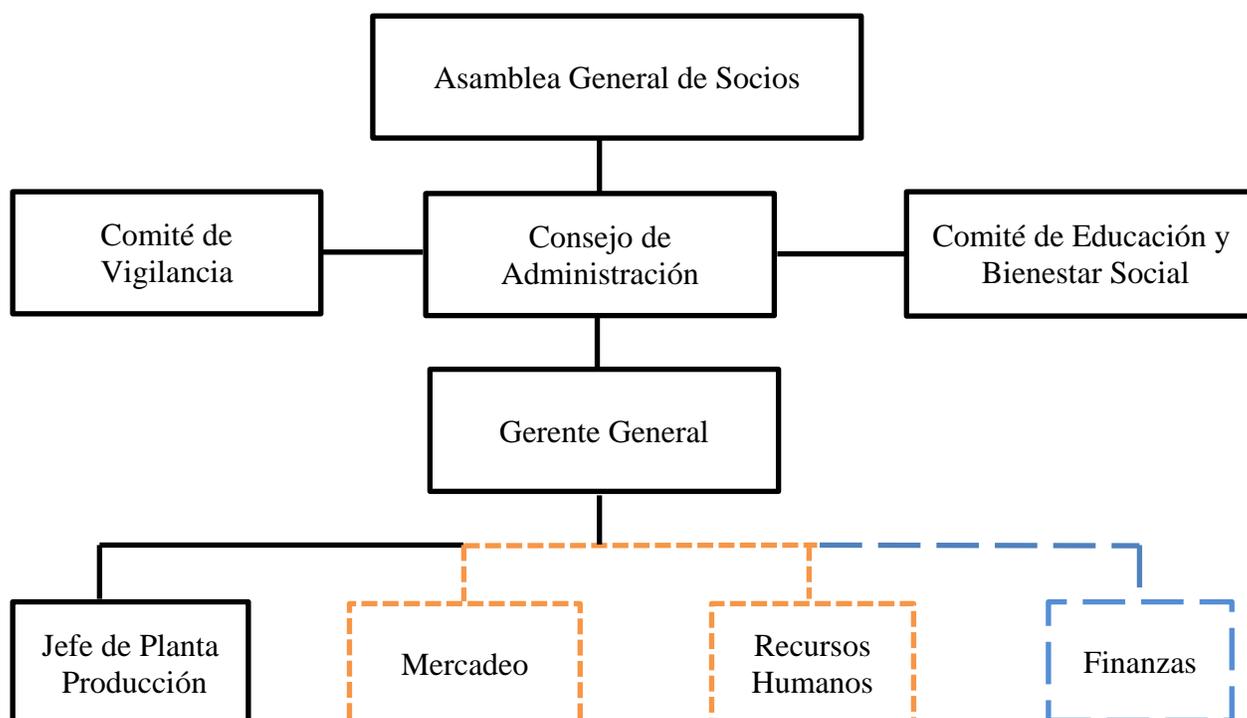
| Positivos | Negativos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de la cooperativa generará empleo. • La personería jurídica abre muchas opciones para seguir gestionando recursos para proyectos. • El consejo de administración y los 2 comités están trabajando. • Hay integración del capital social • Ocuparán mano de obra local | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de información/comunicación/consulta a la base sobre decisiones importantes. • Dan información solo a los que poseen materia prima (Guayaba). • Creen que están en el consejo grupo afines (pertenecientes). • Hace falta más reuniones y asambleas • Sienten que en la asamblea general llevaron grupos llevaron comités ya formados. • No están de acuerdo en que la cooperativa compre lote fuera de Grano de Oro. • No convocan a socios miembros para ocupar puestos dentro de la cooperativa |

ANEXO 5 FUNCIONES C.C.O.

Conformación del comité central de organización:

- 1. Aplicar la encuesta socio económica**
- 2. Elaborar la alternativa de proyecto**
- 3. Elaborar la propuesta de estatutos**
- 4. Definir una cuota de admisión.**
- 5. Socializar la alternativa de proyecto y la propuesta de estatutos con todos los asociado/as.**
- 6. Convocatoria a Asamblea Constitutiva**
- 7. Celebrar Asamblea Constitutiva**
- 8. Abrir libreta de ahorros o cuenta corriente**

ANEXO 6 ORGANIGRAMA DE COOPEDUCHÍ, RL.



A la cabeza como máximo órgano rector en Coopeduchí está **la asamblea general de asociados**. Luego en el centro se tiene al **consejo de administración** como eje direccional de la cooperativa.

En ambos lados están los comités, que son órganos independientes pero que se interrelacionan para trabajar, intercambiar información, dan informes y para tomar decisiones en conjunto.

En la parte inferior de ambos se encuentra la gerencia general y tiene a su cargo a jefe de planta.

Otras áreas

El sub-área, **mercadeo, recursos humanos y de finanzas**.

Los dos primeros están con líneas semipunteadas porque aún no se encuentran establecidas, pero que a medida que la cooperativa crezca es necesario tenerlas. El área de finanzas se anotó en el lado derecho también con líneas semipunteadas más grandes porque es un ente externo que prestara sus servicios contables, y de asesoría.

ANEXO 7 CONTENIDO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL¹⁴

1. **Introducción**

Se debe desarrollar de donde surge la realización del plan estratégico, como se definió el plan de trabajo, como le va servir a la cooperativa y quienes lo desarrollaran.

2. **Antecedentes de la cooperativa**

Breve historial de la cooperativa

3. **Misión y Visión**

La que se haya definido de forma participativa, en asamblea

4. **Diagnóstico o análisis de la situación actual**

Análisis del entorno interno, y externo. Como estamos nosotros y como estamos con los de afuera (socios, clientes, comunidad, instituciones.) Utilizar resultado del diagnóstico.

Hacer referencias a la situación económica, social y política que afecta o pueda afectar la cooperativa.

Se hace referencia lo que arrojo el FODA.

Análisis de relaciones con actores relacionados detalladamente. (Clientes, competidores, aliados)

5. **Plan Estratégico**

Misión y visión lo que se tiene

6. **Formular estrategias**

Líneas estratégicas para el área directiva, operativa, administrativa, producción y comercialización

Priorizar las acciones más urgentes según las necesidades de la cooperativa

7. **Plan de acción**

8. **Descomponer las líneas estratégicas en líneas estratégicas operativas.**

9. **Plan operativo**

El plan operativo toma las estrategias para convertirlos en acciones y programas de trabajo específico. Generalmente se encarga las gerencias de elaborarlos.

¹⁴ Tomado de la guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales. Y se cambió algunos puntos por otros según, apuntes en clases de Empresas Asociativas Rurales.

ANEXO 8. ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS¹⁵

1. Planificación del trabajo

Se conforma el grupo de trabajo por cada cuerpo directivo y administrativo.

Se debe nombrar un responsable o coordinador del trabajo, quien conducirá el trabajo para mantener la homogeneidad en el contenido y la presentación de la información.

Establecer cuáles son las herramientas metodológicas para obtención de la información, tipo de información y el cronograma de actividades.

2. Búsqueda de la información

Hecho el plan se recaba la información, según la metodología se escogió.

Investigación documental: información que se encuentran disponible impresos o electrónicos dentro y fuera de la organización. Pueden ser manuales de otras empresas, manuales anteriores, estatutos, leyes, entre otros.

Investigación monumental: información que no se encuentra en ningún documento y ante la cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros; de entre los funcionarios de cada cuerpo directivo.

3. Análisis de la información

Una vez obtenida la información se analiza de manera que presente un orden lógico para elaboración del manual.

Algunas preguntas orientadoras para organizar la información y describir el proceso. ¿Qué actividad hace? ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo? ¿Cómo se ejecuta el trabajo?

Las preguntas permiten conocer el trabajo de organización, identificar las relaciones de coordinación existente, comprenden el funcionamiento de la institución y mantener la secuencia y lógica de la información.

4. Elaboración del manual

Se establece el diseño y la presentación del documento

Se decide el estilo de redacción, el vocabulario de acuerdo a quien va dirigido y que a la vez permita que todo usuario comprenda lo descrito.

Elaboración de diagramas que permita ver las interrelaciones para la ejecución del trabajo. Se incluyen diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, mapa de proceso, entre otros.

El formato debe ser acorde en todo el manual.

5. Validación del manual

Se presenta ante el consejo de administración para validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que realiza la organización.

6. Autorización del manual, difusión y distribución del manual

Durante la validación se debe formalizar el mismo, a través de la firma de responsable/es de la organización.

Se distribuye entre los miembros del cuerpo directivo y administrativo para disposición, conocimiento y uso. Una vez elaborados se debe revisar periódicamente para actualizarlo, puede quedar obsoleto por el dinamismo de la empresa.

¹⁵ Tomado de Guía de manuales administrativos, subtema 1.4 Elaboración de manuales administrativos. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2009

ANEXO 9. PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA¹⁶

1. Análisis

Estudio de la información del entorno interno y externo
Usar el FODA

2. Antecedentes

Breve historia de la cooperativa
Análisis de la información de la empresa ventas, comunicación, entre otros

3. Objetivos

Señalar cuales son los objetivos que se quiere conseguir con las actividades a implementar. Tienen que ser cuantificables, medibles y alcanzables, realistas.

4. Público objetivo

A quien se dirige la comunicación
Definir destinatarios, para centrar esfuerzos comunicativos. Conocer el público a que se dirige la empresa, los medios más convenientes y el estilo comunicativo a utilizar como el logo y el slogan.

5. Mensaje

Elemento que se quiere comunicar, debe contener características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de comunicación.

6. Estrategia

Elegir modo de desarrollar la comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.

7. Acciones

Se concreta plan con programas de actividades a desarrollar y los medios a utilizar para alcanzar los objetivos.

8. Cronograma o calendario

Programar las actividades del plan en el tiempo, para cada acción.

9. Presupuesto

Cantidad económica que se destinara para comunicación, para poner en marcha las acciones.

10. Control y seguimiento

Medición del cumplimiento en el transcurso de su aplicación.
Realizar acciones correctivas.
Elaborar indicadores para medir la efectividad: por ejemplo disminuye malos entendidos, Aumenta la coordinación, entre otros

¹⁶ Tomado de manuales prácticos de la Pyme. Como elaborar el plan de comunicación. Subtema 7.2 Estructura del plan estratégico de comunicación integral. Sp.

ANEXO 10. FORMATO DE ENTREVISTA

Objetivo de la entrevista: Obtener información relevante del quehacer de los miembros del consejo de administración y la historia de formación.

I.- Reseña de la cooperativa y relacionamiento con los socios

1.- ¿Cómo nació la idea de formar CoopeDuchí? ¿Cuál es el origen de la idea? (algo de historia)

La idea de formar la cooperativa nace como un medio para impulsar el desarrollo económico y social del Distrito de Chirripó. El impulsor de dicha idea fue el Dr. Luis Meneses líder tal y como dice su vicepresidente..... *el gestor de esta cooperativa, para mí ha sido el Dr. Luis Antonio Meneses, quien fue el que, muy conocedor de la zona indígena, dice este pueblo hay que levantarlo, no podemos seguir, en el último, eh, lugar del índice de desarrollo humano de Costa Rica. Entonces el conocedor de todo las estadísticas de la zona de Chirripó entonces, pues, él dice aquí hay que hacer algo y Grano de Oro por ser cabecera del distrito, pues asume Grano de Oro como el centro de la organización, pero, para pensando mucho, muchísimo, un alto porcentaje el pensamiento fue dirigirlo hacia la población indígena.*

3.- ¿Cómo se convocó a las personas que hoy son socios?

Las personas que actualmente son socios fueron convocados a través de varios medios entre ellos tenemos a los ATAP que recorren y conocen todo el distrito, los maestros cabecár y la asociación de desarrollo integral de Chirripó fueron aliados para hacer llegar la convocatoria para la asamblea de constitución de CoopeDuchí, previo a ello se habían establecido avisos en varios puntos estratégicos de la zona para que fueran vistos por todos ya se había dialogado en varias reuniones de cada grupo para socializar la idea. *Eso se convocó por parte de asociación de desarrollo de Chirripó o a través de los líderes de este, este de la reserva por parte del Dr. Meneses que siempre habla con la gente que pues este que la gente viniera por ver a la asamblea, para hablar por sobre cooperativas.*

5.- ¿Por qué se enfocaron en procesar guayaba para pulpa como actividad principal?

Se enfocaron en procesar guayaba porque veían que se perdía mucho producto en las fincas y los camiones recolectores que entran para comprar la materia prima podían abastecerlos varios a la semana y aun así no se recolectaba toda la producción.

6.- Después de la convocatoria ¿Cómo se da la inscripción de los socios? ¿Qué requisitos pidieron?

Se dio en varias etapas primero hubo reuniones de información y afiliación, previo a la asamblea general pero fue en esta, donde se da la mayoría de las afiliaciones, para el registro tenían un formato. En el formato especificaba los requisitos para ser socio, estos eran mínimos de los cuales solo pedían los datos generales, número de familia, productos que producían y el pago de la cuota. Que inicialmente debían pagar 5 mil colones de un total de 20, que podían hacerlos después en productos, trabajos o en efectivo. Lo único y más importante en ese momento era la voluntad de querer socio, hacer el aporte y afiliarse.

8.- ¿Qué tipo de personas son sus asociados? (Productores, campesinos, profesionistas, estudiantes)

CoopeDuchí se compone de personas que son indígenas cabecár y mestizos, de los cuales son agricultores, pequeños finqueros, maestros, médicos, enfermeros indígenas, amas de casa y jóvenes. Esta característica bicultural e incluyente.

9.- ¿Cuáles son los rasgos o características de los asociados? (origen indígenas, mestizos, aspectos religiosos, costumbres)

La característica de los asociados es que trabajan en equipo, pues desean sobresalir económicamente tanto a nivel personal como comunal. Por ello creen que el cooperativismo es un medio que le ayudará. Otro rasgo importante dentro de la cooperativa es que además de componerse por varios tipos de personas, que desempeñan diversas actividades, también los unos lasos fuertes de parentesco, algunos son esposos, hijos, tíos.

12.- ¿Cómo le llaman a los socios que son indígenas? y ¿a los mestizos o blancos?

Dentro de CoopeDuchí no hay ninguna distinción entre los asociados indígenas y mestizos, se tratan igual y hay un respeto mutuo, lo cual ellos mismos reconocen que no diferencia en el trato.

13.- ¿Cuáles son las actividades en las que ha participado los asociados de CoopeDuchí?

Los socios y socias de CoopeDuchí aún no todos han participado en actividades, desarrolladas o gestionadas por la cooperativa. Uno porque aún no están en funciones donde amerite la participación de muchos socios y otro porque en la capacitación de socias que funcionarán como empleadas actividad que están haciendo, que es capacitar al personal que funcionara como mano de obra en la planta procesadora de frutas.

14.- ¿Cuáles son los principales problemas que ha enfrentado con los socios y socias?

Algunos de los problemas que los socios perciben que han tenido es la falta de información y educación en doctrina cooperativa. Además que se les dificulta estar comunicados con el resto de los asociados por la distancia existente entre el

centro de operaciones de la organización y la dispersión de los habitantes principalmente en los indígenas cabecár. También sugieren que se les consulte en decisiones tan importantes para la cooperativa como lo es la compra de terreno para la planta procesadora. Donde la mayoría quiere que se quede en Grano de Oro lugar donde tuvo origen la idea de organizarse.

15.- ¿Cómo las ha resuelto o tratado de resolverlo?

Los problemas que se presenten en futuro dentro de los asociados piensan resolverlos mediante el dialogo, la búsqueda de asesoría externa y tomando los consejos técnicos que le ha dado el INFOCOOP. Están conscientes de que la cooperativa es de todos y por lo tanto que nadie es dueño, ni siquiera los del consejo de administración que toman las decisiones.

16.- ¿Cómo es el sistema de gobernanza de la cooperativa hacia los asociados?

- 1.- Consejo de administración, integrada por un presidente, un vicepresidente, una secretaria y dos vocales.
- 2.- Un comité de vigilancia, integrada por un presidente, un vicepresidente y una secretaria.
3. Un comité de Educación y Bienestar social, integrada por un presidente, un vicepresidente y una secretaria.

Los cuerpos directivos realizan sus reuniones de seguimiento y evaluación de las gestiones los segundos sábados de cada mes. Sin embargo aunque cuentan con una estructura adecuada hay poco relacionamiento hacia los asociados y por ello la falta de comunicación sobre las gestiones que se están realizando.

20.- ¿Cuáles son los desafíos a corto plazo respecto a los asociados?

Los desafíos de la cooperativa a decir de los miembros del consejo son varios entre ellos están el: tener un terreno y construir una planta propia, el mercadeo, y lugar para acopiar, hacer partícipes los asociados dentro de la cooperativa, capacitación en doctrina cooperativa, informar y comunicar mejor.

II Acerca de la Cooperativa

1.- ¿Qué tipo de actividad desarrolla la cooperativa?

La actividad que desarrollará la cooperativa va de acuerdo al objetivo que es *económico, social, y productivo*. Por ello acopiará y procesará productos de que hay en la zona como la guayaba para pulpa, después se planea procesar banano, y posteriormente café, para que finalmente sea complementada en el turismo. Por ello se ha denominado como una cooperativa agropecuaria y de servicios Múltiples.

3.- ¿Cuál es la principal actividad que desarrolla hasta el momento?

La actividad más sobresaliente hasta el momento es la consolidación de la organización de la cooperativa, las gestiones correspondientes para el funcionamiento legal, y la creación de capacidades en los miembros directivos y algunos socios en temas administrativos, contables básicos y doctrina cooperativa.

6.- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de que disponen?

Las fuentes de financiamiento disponibles hasta el momento para CoopeDuchí son el fondo de las aportaciones de capital social de los asociados y la donación de la fundación Emanuel, ONG que trabaja en la zona. Con esto han financiado las papelerías, capacitaciones y algunas gestiones. De manera inmediata esperan obtener el crédito que INFOCOOP, que actualmente ya está en proceso la solicitud.

III.- Organización

1.- ¿Cómo se da la elección del consejo de administración?

Los miembros del consejo de administración fueron electos en la asamblea general constitutiva mediante voto secreto. Estas personas conocen ampliamente las comunidades del distrito y sus realidades, pues muchos de ellos vienen realizando actividades sociales, y son respetadas en la zona por sus experiencias y su entrega en trabajos voluntarios.

2.- ¿Cuáles son los cuerpos directivos que compone el consejo de administración? ¿Quiénes los integran?

CoopeDuchí se compone de 3 cuerpos directivos, el consejo de administración, el comité de vigilancia y el comité de educación y bienestar social. Además de la gerencia general que depende directamente del consejo de administración y que la encargada de realizar todas las gestiones necesarias para ejecutar todas las decisiones tomadas en el seno del consejo. También realiza el cargo de ser representante legal de la cooperativa ante instancias externas.

3.- ¿Cuentan con un organigrama?

En CoopeDuchí no cuenta aún con un organigrama físico, que este a la vista de todos.

4.- ¿Quién les ayudo a organizarse?

Los miembros del consejo y los comités una vez electos, fueron auxiliados para organizarse como un equipo de trabajo, y capacitarlos en las funciones básicas y de responsabilidades como directivos fue el INFOCOOP, seguidos por el INA para diseño de los proyectos.

5.- ¿Qué factores contribuyeron para que el equipo del consejo de administración se organice?

Los miembros del cuerpo directivo de CoopeDuchí dicen que el conocer la zona, el ser gente comprometido con ver el desarrollo del distrito y contar con la gratitud de los asociados son los factores que contribuyen para que trabajen como un equipo y en armonía.

6.- ¿Qué ventajas miran al estar organizados como consejo de administración? ¿Han trabajado en armonía?

Las ventajas que ven al estar organizados y trabajar en armonía es que pueden trabajar como un equipo y sacar adelante las decisiones tomadas en las reuniones mensuales. También porque pueden discutir los asuntos primordiales de la cooperativa y aportar con sus experiencias que se puede hacer y que no, es decir conocen que proyectos se pueden implementar y cuáles no. También han logrado realizar avances importantes como la obtención de la cédula jurídica, la instalación de la planta procesadora de frutas y la gestión de financiamiento en INFOCOOP. Pero sobre todo el respeto de cada uno sobre las funciones que desempeñan, ya que ninguno se siente superior a otro, y han entendido que todos los miembros son complementarios para sacar adelante la responsabilidad que se les confirió.

8.- ¿Cada cuando se reúnen para tomar acuerdos o decisiones?

Las reuniones del consejo de administración junto con los comités son los segundos sábados de cada mes, en estas reuniones se presentan se valida el acta de la reunión anterior, se presentan los informes de las gestiones de la gerencia, los de consejo de administración, el de los comités y se discute asuntos nuevos con temas relevante para el bienestar de la cooperativa. Cabe hacer mención que los comités también pueden realizar reuniones en fechas diferentes para discutir asuntos de su competencia, pero es menester presentarse en las reuniones mensuales para presentar informes a los demás miembros del cuerpo directivo.

9.- Dentro de las reuniones ¿cómo se toma las decisiones?

Para la toma de decisiones dentro de las reuniones mensuales el proceso que se sigue es primero se pone el tema sobre la mesa, se analiza, se discute y se somete a votación. Una vez hecho la votación si es aprobada por la mayoría se considera válida y se le informa a la gerencia para que sea ejecutada. Cabe aclarar que los únicos que tienen voz y voto son los 5 miembros del consejo de administración (El presidente, el vicepresidente, la secretaria, el vocal 1 y el vocal 2), no hay abstención de voto, es voto válido o nulo. Mientras que la gerencia y los miembros del comité solo participan en las discusiones, presentan información relevante sobre el tema, y emiten su opinión es decir tienen voz, pero no voto. Y las decisiones de mayor envergadura, le corresponde a la Asamblea General como máximo ente rector de la cooperativa.

1.- ¿Con que documentos legales cuenta CoopeDuchí, que auxilian en la toma de decisiones?

Los documentos legales con que CoopeDuchí se acredita como ente legalmente constituido son: estatutos, cédula jurídica, registros ante entes estatales como ministerio de salud, ministerio de trabajo, Ministerio de hacienda, y los libros de actas.

12.- ¿Quién es el representante legal de CoopeDuchí?

La gerencia general

III.- Funciones

3.- ¿Qué documentos administrativos tiene para tomar decisiones o para guiarse en la dirección?

Los estatutos es el documento rector que tienen y usan las personas que ocupan cargos en el ente cooperativista. Con ello se auxilia en la guía directiva de la organización y en la toma de decisiones. No cuentan con otros documentos administrativos auxiliares, elaborados a la luz de los estatutos tales como manuales de procesos, manual de políticas generales y reglamentos de ciertas acciones, cabe hacer mención que elaborar estos documentos si es sugerido por INFOCOOP que coadyuvan para eficientizar el quehacer de la cooperativa.

IV.- Capacitaciones para las funciones

1.- ¿En qué tema recibió capacitación?

Entre los 11 miembros que dirigen el destino de CoopeDuchí existen algunos/as que han tomado las capacitaciones en temas como el ABC contable, doctrina cooperativa. Otros aseguran que no han recibido ninguna capacitación, uno asegura haber

sido entrenado en computación básica bajo sus propios medios. De entre los directivos existen algunos profesionales tales como un médico, un profesor, un enfermero indígena, 2 administradores incluyendo a la gerente, los demás son productores y un empleado de empresa. El ente que les ha brindado capacitación hasta el momento es INFOCOOP, mientras que el INA les está ayudando para capacitar al personal operario que laborará en la planta procesadora de frutas, en total 6 mujeres. Los cursos de capacitación que ha recibido algunos socios y miembros de la directiva de la cooperativa fueron costeados por fondos de la cooperativa en un parte y la otra la cubre el INFOCOOP. Estas personas tomaron la capacitación de manera emotiva ya que aseguran aprendieron algo nuevo sobre cómo llevar a cabo sus nuevas responsabilidades.

7.- ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación?

La capacitación o curso que les gustaría recibir de hoy en adelante son variadas entre ellos tenemos que necesitan conocer funciones básicas de administración, conocer el ABC contable, manejo básico del sistema de cómputo, e hicieron énfasis *sobre las funciones y roles de los directivos.me encantaría tener más de eso y también me gustaría que mis compañeros tengan eso. Pienso que los roles de los directivos, están solo como ¼ conocido, la gente sabe cómo lo que tiene que ser, pero no están aprovechando los puestos suficientes. Lo que pueden ser mucho más poderoso. Veo miedo de responsabilidad eso es una cosa que todavía que estoy luchando en mi concepto de una cooperativa. Parece que una cooperativa está formada de gente que toma responsabilidad de una parte, pero no hay suficiente gente que está vigilando todo, el organización entera. Y eso es algo que si diferencia una cooperativa a una sociedad anónima y también nos enseña que una cooperativa que es mucho más duro para manejar en comparación a una empresa, a una*

V.- Comunicación

1.- ¿Qué medios o herramientas utilizan para comunicarse?

Los medios o herramientas que usan los directivos de la cooperativa para comunicarse entre ellos, son el teléfono celular: para llamadas y mensajes de texto. Y los email o correo electrónico para escribir convocatorias, recordatorios, solicitudes de datos o para pasar información mensajes con mucho texto. Cabe aclarar que no todos saben manejar la computadora, pero la mayoría sí pues 7 de los 11 miembros saben las funciones básicas de la computadora, si súmanos que la gerente también sabe hacer uso de ella, estaremos hablando de una directiva bastante capacitado en este campo.

3.- ¿Qué tan difícil es comunicarse entre los directivos?

La comunicación entre los mismos directivos de la cooperativa para algunos les resulta bastante fácil sobre todo quienes viven donde hay cobertura de la telefonía celular y/o cuentan con internet. Pero para los miembros indígenas, quienes viven al interior del Distrito de Chirripó les resulta difícil comunicarse porque no hay cobertura suficiente, tienen que buscar el lugar donde sí lo hay, y también porque el acceso es dificultoso, tal como lo señala uno de los vocales.....*para contactar con los de afuera, es muy difícil hay que ir a buscar un lugar donde hay cobertura, en donde se puede llamar. Entonces es poco complicado, también es como vivo yo otro lado del río. A veces crece el río, entonces es ahí donde hay mucho problema.* También se dificulta porque los directivos cable viven fuera de Grano de Oro, uno viven en San José, otro pasa la mitad de la semana en San José, lugar donde trabaja, y la mitad en Paso Marcos donde vive. Para la comunicación externa se torna aún más difícil, si entre ellos existe cierta dificultad para comunicarse teniendo los medios necesarios para hacerlo, entonces para comunicarse con los asociados es mucho más complejo, sobre todo porque vienen en lugares muy distantes del centro del distrito, pero lo que hace más dificultoso aún es que en la cultura cabecár las familias viven dispersas entre la montaña.