

ANEXO N°1 B

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS ESPECIALIZADO EN COOPERATIVAS

Contenido

1. Contexto del modelo cooperativo	2
2. Relevancia de un Centro especializado en Cooperativas	3
2.1. Servicios del Centro especializado en Cooperativas	4
3. Gestión del Centro	7
3.1. Equipo de trabajo	9
3.2. Despliegue territorial	11
3.3. Indicadores	12
ANEXO	13
• Perfiles de cargo Asesor/a Cooperativista	13
• Glosario	22

1. Contexto del modelo cooperativo

La Economía Social y Solidaria se enfoca en las organizaciones económicas que no forman parte de la clasificación tradicional de empresas que buscan la maximización de utilidades, sino que representan a aquellas organizaciones que están marcadas por una profunda ética social¹, cuyo fin es satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades, a través de generar utilidad social y servir como una alternativa o complemento a la lógica de la economía de mercado tradicional. En este sentido, se debe entender al modelo cooperativo, como una organización económica que busca tanto la rentabilidad monetaria pero también social.

La primera de estas entidades registrada surgió en Inglaterra, en un contexto de revolución industrial y corresponde a la cooperativa de consumo “Sociedad Equitativa de los pioneros de Rochdale” el 24 de octubre de 1844. Un grupo de 28 tejedores se asoció con la finalidad de generar economías de escala y mejorar la calidad de vida de sus familias, así como el acceso a bienes y servicios. Esta cooperativa nace como un mecanismo organizado de subsistencia digna para sus 28 miembros fundadores. Posteriormente, fue creciendo hasta instalar su propio almacén y estableció los siete principios fundamentales que se mantienen hasta el día de hoy vigentes. La experiencia de los pioneros ingleses fue replicada en países como Alemania y Francia; luego, mediante las olas migratorias, llega a América, estableciéndose fuertemente en países como USA, Ecuador y Colombia: todos respetando los 7 principios cooperativos, a saber: Membrecía abierta y voluntaria, Control democrático de los miembros, Participación económica de los miembros, Autonomía e independencia, Educación, Formación e información, Cooperativismo entre cooperativas, y Compromiso con la comunidad.

En 1895, se funda la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), institución no gubernamental que busca representar al sector cooperativo más allá de las fronteras geográficas, iniciando un “movimiento cooperativo internacional”. En el año 1992 comienza con su proceso de descentralización estableciendo sedes en América, África y Europa y además entregando una definición mundial sobre qué es una cooperativa: *“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”* (Alianza Cooperativa Internacional , 2018)².

Es, en esta definición que se basa el marco legal chileno, que indica que **“son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios**, y presentan las siguientes características fundamentales:

1. Los socios tienen iguales derechos y obligaciones.
2. Un solo voto por persona.
3. Su ingreso y retiro es voluntario.
4. Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas”.³

El modelo cooperativo, fue instalándose en la sociedad chilena y haciéndose presente en tareas tan relevantes como la electrificación de sectores rurales, esto hasta alcanzar su punto de mayor auge en la década de los 60. En los años posteriores, por mandato del Ministerio de Economía, el Servicio

¹ Monzón, J. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *Sector. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, p 56.

² Alianza Cooperativa Internacional . (2018). Alianza Cooperativa Internacional <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

³ DFL N°5 Fija el texto refundido, concordado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas, publicado en el Diario Oficial de fecha 17 de febrero de 2004

de Cooperación Técnica, SERCOTEC, entra a ser parte del ecosistema de apoyo al fomento cooperativo, y el siguiente gran hito llegaría el 4 de septiembre de 2014, con la re-organización institucional del Ministerio de Economía y la creación de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES).

Las cooperativas enfrentan diversas dificultades que afectan su desempeño económico en contextos de mercados competitivos, entre los que se pueden mencionar, desafíos en la gestión empresarial, necesidad de desarrollo de capacidades gerenciales, mayor adopción de tecnologías digitales, muchas cooperativas son unidades pequeñas con bajos niveles de capitalización debido a las limitaciones de ahorro de sus miembros, dificultades de acceso y permanencia en los mercados abiertos, escaso desarrollo tecnológico y de equipamiento para competir con el sector privado, falta de crédito oportuno y barato, entre otros. En este sentido, es relevante la implementación y escalaridad de una política pública que dé respuesta a estas necesidades.

2. Relevancia de un Centro especializado en Cooperativas

Las cooperativas son una figura empresarial asociativa, y por ello, implementar un Centro de Desarrollo de Negocios especializado en la atención a las cooperativas es relevante a nivel territorial, ya que se trabaja a partir de la naturaleza y funcionamiento particulares de las cooperativas, con tal de potenciar su rol en la contribución del desarrollo económico local a través de la asociatividad de las empresas presentes en los territorios. Por esto, algunas de las razones claves que fundamentan la relevancia del Centro de Desarrollo de Negocios especializado en cooperativas son:

1. **Reconocimiento de la especificidad cooperativa:** Las cooperativas son empresas en esencia, pero se organizan de forma diferente, con una estructura organizacional y dinámica de trabajo particulares. Poseen valores y principios propios que guían su funcionamiento. Una atención especializada, es pertinente y coherente con las problemáticas y potencialidades de este tipo de organizaciones.
2. **Arraigo territorial y desarrollo local:** Las cooperativas tienen un profundo arraigo territorial, estando conectadas a los desafíos sociales, productivos y medioambientales de sus contextos específicos. Son actores fundamentales para un desarrollo productivo sostenible con enfoque territorial. Así, el Centro de Desarrollo de Negocios especializado en cooperativas puede identificar y abordar las brechas, recursos y oportunidades propias de cada territorio, contribuyendo a la dinamización del desarrollo económico sostenible e inclusivo a nivel local.
3. **Abordaje de brechas y necesidades específicas:** Las cooperativas, especialmente las micro y pequeñas, enfrentan desafíos como la limitada capacidad de gestión, dificultad de acceso a servicios de apoyo, financiamiento, e incorporación de tecnología y valor agregado. El centro especializado en cooperativas debe ofrecer asesoría integral y sin costo basada en un diagnóstico cooperativo inicial que identifica estas brechas particulares, además de proporcionar capacitación (general y especializada) para disminuir brechas de conocimiento y habilidades, asistencia técnica, y facilitar el acceso a financiamiento y estudios de mercado/investigación aplicada.
4. **Generación de impacto económico y social:** El objetivo del programa Centros de Desarrollo de Negocios es contribuir a la sostenibilidad económica de las mipes y cooperativas, generando impacto económico (aumento de ventas, empleo, inversión). Más allá de lo económico, las cooperativas tienen un rol crucial en la inclusión social, la creación de puestos de trabajo, la mejora de la calidad de vida, el combate a la informalidad y la provisión de bienes y servicios esenciales. Este centro especializado apoya este doble impacto.

5. **Fortalecimiento del ecosistema y la articulación:** El centro especializado en cooperativas actúa como programa articulador de la oferta de fomento en los territorios, promoviendo un ecosistema colaborativo y articulado. Fomenta la vinculación y articulación con actores locales (públicos, privados, academia, gremios, grandes empresas, gobiernos regionales, municipios), la colaboración entre cooperativas (intercooperación), y la inserción en cadenas productivas. Esta colaboración es vital para lograr resultados que los actores individualmente no podrían alcanzar.
6. **Fomento de la innovación y la competitividad:** Para que las cooperativas mantengan su impulso social, deben ser productivas, competitivas y avanzar con los tiempos. El centro especializado en cooperativas puede apoyar la incorporación de tecnología, la innovación en productos y procesos, y la participación en sectores de alto valor agregado, y esto es fundamental para su sostenibilidad a largo plazo.

Dado lo anterior, el Centro de Desarrollo de Negocios especializado hacia la atención a empresas cooperativas es relevante para ofrecer un enfoque adaptado y profundo de las cooperativas, además de capitalizar su arraigo territorial y su potencial para el desarrollo económico, actuando como catalizador de la articulación y como un brazo ejecutor clave de políticas públicas orientadas a fortalecer este sector de la economía.

Además, es relevante considerar la complementariedad de la oferta de Sercotec destinadas a las cooperativas, ya que de esta forma se busca entregar apoyo y acompañamiento para el desarrollo productivo y sostenible de ellas.

2.1. Servicios del Centro especializado en Cooperativas

Las cooperativas para fortalecer su gestión, operación, desarrollo y capacidad de sostenibilidad, requieren asesoría y capacitación en una amplia gama de temáticas, las cuales deben abordar las diferentes necesidades que a menudo surgen según las demandas transversales de gestión, y a las demandas territoriales y sectoriales específicas. Los elementos claves que deben contener los servicios son:

1. **Diagnóstico Cooperativo y Plan de Trabajo Consensuado:** La atención comienza con un diagnóstico que identifica las necesidades particulares, brechas y potencialidades del negocio. A partir de este diagnóstico, se elabora un plan de trabajo consensuado con los socios/as de la cooperativa, y es aplicado a un integrante del Consejo de Administración de la cooperativa. A la vez, se requiere diseñar un mecanismo para la derivación desde otros Centros con requisitos de entrada para la derivación.
2. **Asesoría Integral y de Alto Valor:** El servicio principal es la asesoría individual de alto valor en gestión empresarial. Esta asesoría busca fortalecer la gestión de la cooperativa, mejorar sus habilidades y capacidades, e incorporar herramientas en diversas áreas. Se enfoca en el acompañamiento de largo plazo para asegurar resultados económicos efectivos, y para esto, es relevante el seguimiento y acompañamiento de los procesos administrativos que deben cumplir las cooperativas para que se mantengan vigentes y activas en el rubro donde se desempeñan.
3. **Capacitación:** Aporta conocimientos e información en materias de interés empresarial, diseñadas según las necesidades y demandas territoriales o sectoriales.
4. **Servicios Complementarios y Articulación:** El Centro facilita el acceso a servicios financieros, investigación aplicada de negocios y una mejor vinculación con el ecosistema productivo local. Incluye actividades de difusión, vinculación y acceso a oportunidades de negocios. La oferta de servicios se basa en el apoyo transversal a la gestión de negocios.

Por lo anterior, el diseño de un plan de acompañamiento y formación, deberá considerar al menos las siguientes temáticas:

Temática	Áreas de apoyo
Principios y Valores Cooperativos	• Fortalecimiento de la identidad cooperativa. • Comprensión y práctica de los principios y valores cooperativos. • Concientización y educación cooperativistas. • Desarrollo de una concepción ética de la producción, el consumo y el desarrollo humano. • Vitalidad asociativa y sostenibilidad basada en la identidad cooperativa.
Gestión Empresarial y Administrativa	• Gestión general de negocios y gestión empresarial transversal. • Gestión cooperativa. • Gestión administrativa. • Gestión de personal • Fortalecimiento del gerenciamiento empresarial. • Desarrollo de capacidades gerenciales. • Herramientas de dirección cooperativa y buen gobierno. • Gestión de la organización y aspectos organizacionales. • Desarrollo y perfeccionamiento de habilidades gerenciales y asociativas. • Modelos de negocio. • Planificación estratégica y de trabajo. • Superación de debilidades internas como el "cacicazgo gerencial" y la formación de dirigentes de relevo.
Temas Financieros y Contables	• Contabilidad operativa, financiera y tributaria. • Gestión de cuentas, registros comerciales, flujo de caja, IVA, impuestos, regímenes tributarios. • Alfabetización financiera. • Formulación y evaluación económico-financiera de proyectos • Acceso a oferta financiera y financiamiento. • Manejo del crédito. • Desconocimiento de los costos de producción. • Gestión de capitales.
Producción y Operaciones	• Procesos de producción. • Técnicas de producción y capacidades laborales. • Eficiencia en los procesos productivos. • Optimización de costos. • Cumplimiento de estándares de calidad de productos y servicios. • Logística y cadena de abastecimiento. • Trazabilidad. • División del trabajo. • Gestión de recursos productivos. • Temas técnicos y profesionales específicos de la actividad productiva. • Inversiones para desarrollar economías regionales.

Comercialización y Mercado	• Comercialización y ventas. • Marketing. • Canales de comercialización y difusión. • Relación con el cliente. • Fuentes de ingresos. • Información amplia y oportuna sobre el comportamiento de los mercados. • Reducción de los canales y márgenes de intermediación. • Inserción en mercados internacionales.
Tecnología e Innovación	• Acceso a nuevas tecnologías y tecnología adecuada. • Digitalización y transformación digital. • Uso de plataformas digitales, software, inteligencia artificial. • Innovación social. • Procesos de innovación y desarrollo de capacidades para innovar. • Transferencia tecnológica.
Asociatividad y Redes	• Fomento del trabajo asociativo e intercooperación. • Construcción de redes asociativas, alianzas y articulación con el ecosistema productivo local. • Generación de encadenamientos productivos. • Fortalecimiento de la cooperación entre cooperativas. • Logro de economías de escala y de ámbito. • Trabajo colaborativo.
Contexto Social, Territorial y Normativo	• Desarrollo productivo con enfoque territorial. • Contribución al desarrollo sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Balance social y responsabilidad social. • Inclusión (financiera, digital, laboral, de género, de personas con discapacidad, jóvenes). • Superación de la informalidad. • Acceso a fondos concursables. • Navegación del marco normativo y regulatorio, incluyendo temas fiscales. • Relación con instituciones públicas, gobiernos locales y otros actores del ecosistema. • Elaboración de estadísticas y medición de impacto.
Habilidades Transversales	• Comunicación efectiva. • Colaboración y trabajo en equipo. • Gestión de redes y negociación. • Habilidades para disminuir brechas de conocimientos y habilidades. • Habilidades y destrezas empresariales. • Resolución de problemas. • Resiliencia.

Las cooperativas, dependiendo de su tipo (producción, consumo, trabajo, ahorro y crédito, etc) y su nivel de desarrollo (pre-cooperativas, micro, pequeñas, establecidas, gacelas, recuperadas, sociales), pueden requerir énfasis en diferentes áreas. La formación para directivos, técnicos y asociados también puede variar en enfoque y profundidad.

Tanto el modelo de atención como la metodología de trabajo para la entrega de los servicios de asesoría y capacitación requieren servicios complementarios y adicionales que permitan la sostenibilidad de las cooperativas como vigentes y activas. Además, la oferta de servicios debe ser pertinente y coherente con las problemáticas identificadas en el territorio, y el diagnóstico inicial con cada cooperativa o empresa debe identificar sus brechas particulares y potencialidades para definir un plan de trabajo, mientras que, las capacitaciones, por ejemplo, pueden recoger demandas territoriales y de los sectores económicos locales.

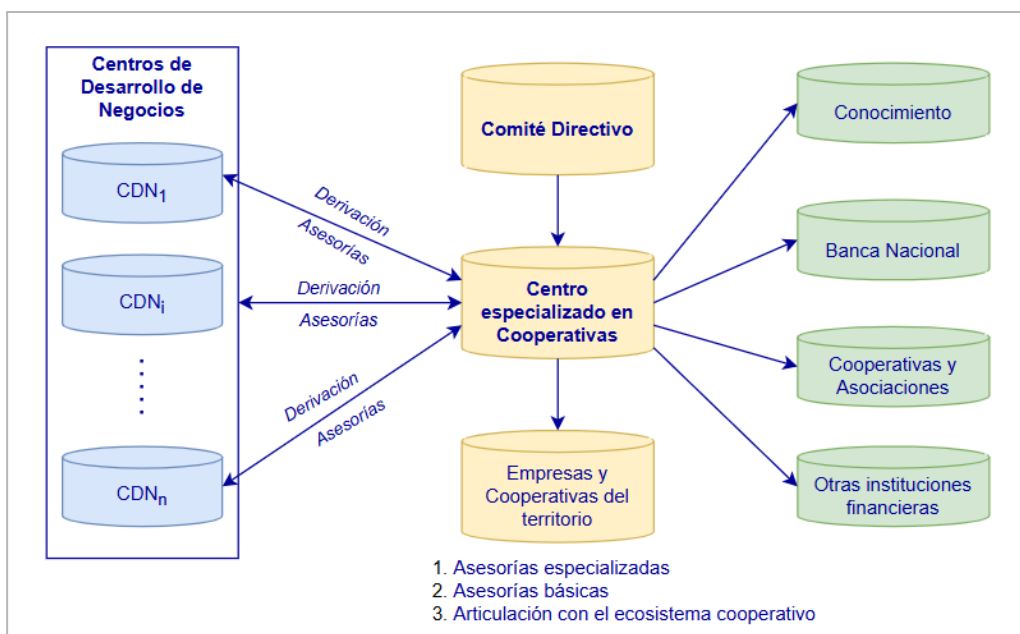
La variedad de servicios debe incluir capacitaciones y asesorías especializadas en temas relevantes para el desarrollo cooperativo (principios y valores cooperativos, gestión financiera en cooperativas, tecnología para cooperativas, comercialización asociativa, etc.), en tanto, las acciones grupales deberán enfocarse en el desarrollo de la intercooperación, encadenamientos productivos entre cooperativas, y fortalecimiento del ecosistema cooperativo local, entre otros.

3. Gestión del Centro

El modelo de gestión de un Centro de Desarrollo de Negocios de Sercotec se centra en la contribución a la sostenibilidad económica de las micro y pequeñas empresas y cooperativas a través de la generación de impacto económico, principalmente el aumento de sus ventas, empleo e inversión. La pertinencia de atender a las cooperativas es destacada debido a su potencial de desarrollo y generación de impacto económico que contribuye a la producción sostenible en los territorios. Por otro lado, el Centro de Desarrollo de Negocios especializado en cooperativas, debe funcionar similar a un modelo organizacional de segundo piso o de apoyo a otros Centros de la Red a lo largo de todo el país, por esto, entre las principales características de la gestión se debe considerar lo siguiente:

- **Intermediación y Apoyo:** Su función es brindar servicios y apoyo a las cooperativas, y actuar como intermediarios para facilitar el acceso a recursos, conocimientos y servicios especializados.
- **Prestación de Servicios Especializados:** Entre los servicios a ofrecer, tanto a los clientes atendidos por este Centro como a clientes derivados de otros Centros de la Red, se identifican los siguientes servicios mínimos:
 - Asistencia técnica y capacitación: Pueden ser entregadas de forma individual al Comité de Administración de una o varias cooperativas, o bien, capacitaciones dirigidas a los socios/as de las cooperativas atendidas.
 - Acceso a financiamiento y seguros: A través de alianzas con cooperativas de ahorro y créditos, o bien, a través de la Banca.
 - Servicios de comercialización y logística: Espacios para disponer puntos de ventas locales.
 - Asesoría legal y contable: Acompañamiento y seguimiento en aspectos legales y contables específicos que deben aplicar las cooperativas según la normativa vigente.
- **Fomento de la Cooperación y el Intercambio:** Capacidad para promover la cooperación y el intercambio de experiencias entre cooperativas y entre sus socios. Además, la gestión debe facilitar la creación de redes y alianzas estratégicas.

DIAGRAMA 1: Modelo de gestión de segundo piso del Centro de Desarrollo de Negocios especializado en cooperativas.



Fuente: Elaboración propia, Gerencia de Centros de Desarrollo de Negocios.

En el **DIAGRAMA 1** se presenta el modelo de gestión de segundo piso que el Centro especializado en cooperativas debe articular para gestionar la demanda de los grupos pre-cooperativos y cooperativas que surgen en el territorio como de las derivaciones y necesidades de los clientes pre-cooperativos y cooperativas de otros Centros, acercandolos con los servicios ofrecidos a través de las alianzas de colaboración con entidades especializadas del ecosistema cooperativo nacional.

Por otro lado, el modelo de gobernanza debe operar en varios niveles, reflejando la estructura del programa y la política pública:

1. **Nivel de Política Pública:** El centro especializado en cooperativas se debe posicionar como un eje articulador del apoyo a las cooperativas en Chile, y ser parte del ecosistema de gobernanza que busca fortalecer el sector.
2. **Nivel del Operador a través del Comité Directivo:** Cada Centro cuenta con un Comité Directivo, cuya función es asesorar, orientar, recomendar líneas de acción, aportar experiencia y redes para la articulación del Centro con el territorio, difundir los servicios y entregar lineamientos estratégicos al Jefe del Centro, y generar alianzas con el ecosistema cooperativo, con entidades financieras y con entidades generadoras de conocimiento. La composición de este Comité es mixta, incluyendo representantes del sector privado (donde se pueden considerar asociaciones gremiales, federaciones y confederaciones de cooperativas u otras formas organizativas), la academia y el sector público. La presencia de representantes del sector cooperativo o gremial en este Comité asegura que la dirección estratégica del Centro considere la realidad y necesidades de las cooperativas locales. Además, es relevante que el Comité Directivo convoque el trabajo a través de Mesas Técnicas para abordar alianzas estratégicas en beneficio de las cooperativas atendidas por la Red de Centros.
3. **Nivel del Centro:** Encargado de monitorear las brechas y oportunidades de las cooperativas a nivel local y regional. En este sentido la planificación de una agenda de actividades para

desarrollar a nivel nacional, le debe permitir interactuar con otros Centros de la Red con tal de recibir derivaciones de clientes de otros Centros para la entrega de asesoría especializada, o bien, vincular a sus clientes o clientes de la Red con otras entidades pertinentes (fuentes de financiamiento, encadenamientos productivos, estudios de mercado, internacionalización, etc).

De esta forma, el modelo de gestión del Centro especializado en cooperativas integra la metodología estándar de asesoría y acompañamiento de los CDNs con adaptaciones específicas, tales como las metodologías participativas que reconocen la identidad cooperativa. La gobernanza se da a nivel local a través del Comité Directivo que incluye actores del ecosistema cooperativo, incluyendo al sector privado/cooperativo, y se enmarca en la supervisión y lineamientos de Sercotec, beneficiándose además de la articulación de políticas. Este sistema de gestión busca asegurar que el apoyo sea pertinente, integral y contribuya efectivamente al desarrollo productivo y la sostenibilidad de las cooperativas, respetando sus principios y particularidades organizacionales.

3.1. Equipo de trabajo

El equipo de asesores del Centro especializado en cooperativas deben ser profesionales técnicamente competentes y con experiencia en gestión de negocios, que además de poseer un entendimiento profundo del modelo cooperativo y su relevancia social y territorial, demostrando habilidades de comunicación, empatía y colaboración, así como un compromiso con los valores cooperativos para lograr el desarrollo sostenible e inclusivo de las organizaciones que atiende.

La composición del equipo de trabajo del Centro especializado en cooperativas es:

Cargo	Principal Rol
Jefe/a de Centro	Liderar y articular con el ecosistema cooperativo, y
Asesor/a Mentor/a Senior	Estratega para abordar aspectos legales para la formalización de nuevas cooperativas, y normativa para cumplir con condición de vigente y activa.
Asesor/a Mentor/a Generalista	Acompañar en la administración del modelo de negocio cooperativo.
Asistente Ejecutivo/a	Apoyar en la aplicación de diagnósticos y apoyar la logística para la entrega de servicios.

El equipo de trabajo debe considerar perfiles de profesionales específicos, que puedan tener una mirada y un trabajo más profundo en aspectos sociales, con conocimiento y/o experiencia en cooperativas y grupos cooperativos y asociativos. Entre las principales características de los perfiles de cargo del equipo de trabajo, es relevante destacar:

1. Capacidades y Habilidades Clave:

- Alta capacidad técnica y experiencia en evaluación de proyectos empresariales.
- Alta capacidad de empatía, comunicación y predisposición para con los clientes. (Comunicación Efectiva).
- Orientación al Cliente: habilidad para conocer a los clientes, crear relaciones de confianza y guiarlos a una resolución efectiva de sus requerimientos.

- Planificación y Organización: habilidad para generar estrategias y estructuras de trabajo que permitan organizar y gestionar adecuadamente situaciones, tiempos y recursos.
- Priorización: habilidad para transferir criterios de priorización de actividades.
- Seguimiento: generar acciones preventivas para abordar contingencias en los planes de trabajo de su equipo (en el caso del Jefe/a de Centro).
- Habilidad para trabajar simultáneamente con múltiples clientes.
- Habilidad para gestionar y complementar la asesoría, ya sea con otro asesor de la Red o derivando a otra organización si es pertinente.
- Apoyar, cuando sea pertinente, con capacitaciones propias del programa y su modelo de trabajo.

2. Actitudes y Valores:

- Poseer una actitud de alto desempeño, con grado de implicación, motivación y predisposición con la que encara su trabajo.
- Adaptación al cambio y flexibilidad: capacidad para hacer ajustes e incorporar los cambios cuando las condiciones cambian.
- Integridad y Honestidad: capacidad para actuar de manera ajustada a los valores de la verdad, justicia y probidad.
- Colaboración: capacidad de trabajar responsablemente en un equipo para lograr objetivos comunes, respetando contribuciones, siendo flexible y cumpliendo compromisos. Esto incluye trabajar sinérgicamente dentro de la red de centros y con aliados estratégicos.

3. Especificidades para el Trabajo con Cooperativas:

- Comprender la particularidad en la estructura organizacional y dinámica de trabajo de las cooperativas, reconociendo su potencial de desarrollo y generación de impacto económico que contribuye a la producción sostenible en los territorios.
- Ser capaz de realizar una adaptación del modelo de atención a la realidad de las cooperativas.
- Entender el rol de las cooperativas como una extensión de la comunidad y un medio para su reproducción.
- Alinear la actividad cooperativa con las necesidades de sus integrantes, no solo como socios trabajadores, sino en función de los agrupamientos familiares.
- Comprender que el eje de la economía solidaria es la unidad económica de tipo cooperativo, asociativo y solidario, aunque operen para la producción y el mercado.
- Reconocer la vinculación intrínseca de las cooperativas con los territorios específicos y su tejido empresarial.
- Estar capacitado en temáticas específicas para cooperativas, como gestión cooperativa, herramientas de dirección, fortalecimiento del gerenciamiento, mejora de capacidades laborales de socios, intercooperación, encadenamientos productivos, formación técnico-profesional adaptada, organización interna, plan estratégico, modelo de negocios.
- Tener conocimiento sobre los requisitos legales, administrativos y tributarios para la conformación jurídica de cooperativas.
- Entender la importancia de fortalecer la gobernanza de las cooperativas, incluyendo la dinamización, cooperación y colaboración.
- Estar dispuesto a participar en instancias de coordinación y capacitación específicas para el trabajo con cooperativas organizadas por Sercotec.

Los perfiles del equipo de trabajo deben incluir experiencia y conocimientos sólidos sobre el modelo empresarial cooperativo y sus particularidades. Por otro lado, es fundamental, el desarrollo de capacidades a través de una formación continua del equipo de trabajo, tanto en aspectos legales y normativos como en herramientas de apoyo al cooperativismo, desarrollo de capacidades en metodologías participativas, entre otras.

3.2. Despliegue territorial

En general, las dinámicas económicas territoriales son heterogéneas a lo largo del país, y las cooperativas son un actor estratégico capaz de impulsar el desarrollo, la productividad y la inclusión en los mismos territorios. El análisis territorial ayuda a comprender el contexto en el que las cooperativas operan y cómo el Centro de Desarrollo de Negocios especializado en cooperativas puede aprovechar su arraigo y modelo para promover un desarrollo económico más equitativo y sostenible.

En este sentido, el despliegue territorial del Centro de Desarrollo de Negocios especializado en cooperativas a nivel nacional, debe ser abordado de manera estratégica y con un fuerte enfoque en la realidad y las necesidades específicas de cada territorio. Por ello, algunos aspectos claves para abordar el despliegue territorial son:

1. **Estructura y cobertura nacional:** El centro debe contar con una estructura que permita el despliegue de profesionales y equipos en todo el territorio nacional. Esto implica tener una oficina central y una agenda de conexiones regionales para el despliegue y conexión nacional estratégicamente articulados para abordar la totalidad de las regiones del país. Esta **conexión nacional** consiste en una estructura y distintos mecanismos que vinculan la operación local del Centro con la estrategia y el ecosistema cooperativo a nivel nacional, fundamental para asegurar que el centro opere alineado con las políticas públicas de fomento al cooperativismo, aproveche recursos y conocimientos a nivel central, y contribuya a una estrategia de desarrollo cooperativo coherente en todo el país. Para esto, es importante definir **nodos de conexión regional**, mediante instancias o encuentros a través de plataformas digitales facilitadas con aportes del operador, para asegurar la comunicación con distintas localidades del país. Para esto, se entenderá como nodos de conexión regional a instancias de enlaces con uso de herramientas de comunicación virtual para concretar una agenda de actividades, que considere todas las regiones del país, donde se especifiquen fechas, horarios, temáticas a abordar, y región.
2. **Diagnóstico sectorial con enfoque territorial:** Un paso fundamental es la realización de un diagnóstico de las brechas, recursos y oportunidades del territorio cubierto por el centro. Este análisis debe considerar un análisis de los sectores económicos, sociales y medioambientales de las cooperativas presentes en el territorio, ya que esto se traducirá en los planes de acción con las cooperativas. La propuesta estratégica del centro, incluyendo los servicios que ofrecerá, debe ser pertinente y coherente con las problemáticas propias de las cooperativas y mipes de ese territorio, basándose en las brechas y oportunidades identificadas en el diagnóstico territorial. De esta forma, se identificarán los criterios de priorización territorial para el posterior enlace con los nodos de conexión nacional, con tal de garantizar una cobertura representativa asociada a las necesidades de las cooperativas.
3. **Articulación y vinculación con actores locales:** El centro debe vincularse territorialmente, esto se logra generando articulaciones y alianzas estratégicas con actores relevantes del sector público, privado (incluyendo gremios) y la academia en el territorio. **El objetivo es encadenar la oferta territorial de apoyo a las cooperativas y crear un ecosistema colaborativo y**

articulado. Estos actores propuestos deben estar relacionados con las brechas y/u oportunidades priorizadas por el centro.

4. **Consideración de la diversidad territorial y sectorial:** El despliegue debe reconocer la diversidad tanto sectorial como territorial del movimiento cooperativo. Las cooperativas tienen arraigo territorial y están conectadas a los desafíos sociales, productivos y medioambientales específicos de sus contextos. Las estrategias de desarrollo exitosas deben reconocer y aprovechar estas particularidades únicas de cada territorio. Identificar las necesidades y prioridades de capacitación debe considerar esta diversidad.
5. **Enfoque en brechas y oportunidades específicas:** El centro debe estar orientado a identificar los nichos de oportunidad y las brechas en los territorios. Esto puede incluir la identificación de sectores estratégicos con potencial para el desarrollo cooperativo, áreas con necesidades básicas no cubiertas, o la promoción de la participación cooperativa en sectores donde está subrepresentada. La identificación de estas brechas y oportunidades guiará tanto el diagnóstico territorial como la definición de las alianzas estratégicas.
6. **Colaboración con Gobiernos Regionales y locales:** Es relevante coordinar acciones con los gobiernos regionales, entidades locales y municipios. Estos actores territoriales deberían identificar un rol activo para las empresas cooperativas e incorporar su papel en sus propias estrategias de desarrollo.

El despliegue territorial del centro para que sea efectivo en el apoyo a las cooperativas a nivel nacional, **no es solo una cuestión de presencia física**⁴, sino que implica una inmersión en la realidad de cada territorio, basada en diagnósticos locales, una fuerte articulación con los actores del ecosistema, y una oferta de servicios adaptada a las brechas y oportunidades específicas de las cooperativas y sus rubros en cada localidad.

Por otro lado, en relación a la ubicación física del Centro de Desarrollo de Negocios especializado en cooperativas, según datos de la División de Asociatividad y Cooperativas de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se destaca la Región del Maule por presentar la mayor cantidad de socios/as por cooperativa, mientras que en el caso de la Región Metropolitana, esta región concentra la mayor cantidad de cooperativas con respecto a otras regiones.

Región	Cantidad de Cooperativas	Cantidad de Socios/as	Cantidad de socios por cooperativa
Región del Maule	134	414.117	3.090
Región Metropolitana	478	603.883	1.263

Fuente: División de Asociatividad y Cooperativas de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, abril 2025.

3.3. Indicadores

La definición y seguimiento de indicadores específicos para medir el impacto en las cooperativas, deben ir más allá del aumento de ventas o empleos individuales, sino que además, se debe

⁴ Para efectos de despliegue territorial no se requiere la presencia física del equipo de trabajo del Centro en las distintas localidades del país.

considerar aspectos como el fortalecimiento de la gobernanza, el aumento de la participación de socios, el desarrollo de la intercooperación, el impacto social y la contribución a los ODS desde la perspectiva cooperativa, así, se sugiere incluir elementos de innovación social e innovación productiva en los modelos de negocios cooperativos. Por otro lado, se deben considerar los siguientes indicadores de seguimiento que se encuentran alineados con el Programa de Centros:

- **Indicadores de cobertura**
 1. N° de cooperativas asesoradas
 2. N° de grupos pre-cooperativos asesorados
 3. N° de actividades realizadas de la agenda de conexión nacional
- **Indicadores de resultados**
 1. N° de cooperativas que se formalizan
 2. % de cooperativas con aumento en ventas
 3. N° de cooperativas que se mantienen activas después de 3 años de su formalización
 4. N° de cooperativas que exportan

Es relevante considerar la diferencia de los indicadores relacionados a impactos económicos definidos por el programa de Centros de Desarrollo de Negocios con los indicadores asociados a impacto social y medioambiental de las cooperativas y grupos pre-cooperativos en sus territorios, dada su contribución al desarrollo productivo sostenible.

ANEXO

● Perfiles de cargo Asesor/a Cooperativista

A continuación, los perfiles de cargo, complementan o acompañan los perfiles de cargo presentados en el ANEXO N°1: Especificaciones Técnicas del Modelo de Centros de Desarrollo de Negocios.

Asesor/a Generalista Cooperativista	
Propósito del cargo	
Responsable de asesorar a clientes con negocios establecidos y con potencial de crecimiento, agregando valor por medio de asesoría generalista o especializada del modelo cooperativo, según su plan estratégico, facilitando así el desarrollo de áreas preponderantes del negocio y uso de herramientas específicas y especializadas que permitan mejorar los resultados e impacto a corto y mediano plazo.	
Característica del cargo	
Trabajar en jornada completa dentro del horario laboral y en los horarios de atención de público del Centro. Fuera de estos horarios, podrá realizar actividades que no involucren una inhabilidad o conflicto de interés en el marco de sus funciones y el propósito del Programa de Centros.	
Funciones	Tareas
Asesorar y realizar mentorías que generen impactos económicos	Asesorar principalmente negocios formalizados, para guiarlos en su desarrollo integral, con especial énfasis en la valorización cooperativa en negocios, según indican los procesos de canalización de potenciales clientes, de asesoría y gestión de impactos.

	Generar y capturar resultados de impacto económico, especialmente indicadores asociados al modelo cooperativo en negocios, como consecuencia de la asesoría recibida por el Programa de Centros.
	Apoyar, cuando sea pertinente, con capacitaciones propias del programa y su modelo de trabajo.
	Desarrollar y aplicar herramientas para la canalización de clientes y asesorías.
	Ingresar la información de sus respectivos usuarios al sistema de gestión dispuesto para tales efectos, explicitando avances, fruto de asesoría que irá desarrollando, considerando las metas, objetivos e indicadores pertinentes, y sus respaldos respectivos.
	Gestionar y complementar la asesoría, ya sea con otro Asesor de la Red, o gestionar un proceso de derivación a otra organización, si es pertinente y cuando corresponda.
	Entregar conocimientos y herramientas en cooperativismo en los negocios y al equipo de asesores del CDN como a equipos de otros CDN.
	Hacer seguimiento y analizar encuestas de satisfacción de clientes respecto a asesoría.
Administrar y gestionar eficientemente los procesos de operación	Implementar y mantener procesos de prestación de servicios conforme a requerimientos operacionales de Sercotec.
	Generar acciones y actividades para fortalecer la atracción de clientes con énfasis en la población objetivo del centro de negocios especialista.
Administrar y gestionar conexión nacional	Apoyar la atención del público, y los registros respectivos, cuando se requiera.
	Apoyar la aplicación de encuestas de satisfacción de clientes u otras, y sistematizar resultados respectivos, hacer seguimiento y retroalimentación.
Otros	Participar en las instancias de coordinación y capacitación que realice Sercotec.
	Apoyar, en el marco del trabajo colaborativo de los equipos, otras funciones o actividades propias del centro y su gestión, cuando fuese necesario y pertinente.
Estudios y conocimientos requeridos en el cargo	
Nivel académico	Poseer título profesional de al menos 08 (ocho) semestres, otorgado por instituciones reconocidas por el Ministerio de Educación. Deseable poseer postgrado pertinente al perfil del cargo, o estudios vinculados al modelo cooperativo y asociativo, en áreas de la economía, derecho, social, o similares.
Experiencia	Poseer experiencia laboral específica en el área propuesta a abordar, de a lo menos 5 años, en: -Asesorías directa a negocios y/o cooperativas (3 años de experiencia asesorando cooperativas). -Gestión de negocios, ya sean en temáticas transversales, o bien en

	asesorías asociativas en contextos económicos y modelos de negocios con valor cooperativo. - Asesorías a población pertenecientes a cooperativas en diversos contextos (Individuales, comunitarias, rurales y urbanas, etc). -Instituciones públicas/privadas de fomento productivo, de apoyo a emprendimiento y/o desarrollo de empresas, banca empresa o relacionados, o bien en el foco de especialidad deseado por el Centro. - Deseable experiencia en administración y gestión de empresas (ya sea como dueño, administrador, socio u otro). De toda la experiencia requerida, debe poseer 3 años asesorando negocios.		
Conocimientos deseados	Dominio y aplicación de modelamiento y planificación de negocios: Aplicación de modelos como CANVAS, LEAN Start up, entre otros.		
	Dominio y aplicación de herramientas de análisis de negocios: FODA, PESTEL (Análisis Político, económico, social, tecnológico, ecológico y Legal), Porter, entre otros.		
	Dominio y aplicación de procedimiento de Formalización de negocios (Permisos y trámites asociados).		
	Dominio y aplicación de herramientas de fomento productivo: Metodologías y Modelos relacionadas a Innovación, emprendimiento, gestión de cooperativas, entre otros.		
	Dominio y aplicación general en marketing y ventas: Marketing digital, diseño y posicionamiento de marca, canales de comercialización, entre otros.		
	Conocer instituciones de la Red de Fomento, en relación a su oferta y programas de apoyo.		
	Dominio y aplicación de herramientas digitales para la gestión como Google Workspace, Manejo de Office entre otras.		
	Conocimiento en redacción de documentos y reportería.		
	Conocimiento en herramientas de mentoring a negocios.		
	Conocimiento en metodologías de intervención participativas y colaborativas.		
	Conocimiento general sobre sustentabilidad de negocios: economía circular, electromovilidad, eficiencia energética, gestión de residuos, entre otros, y su aplicación en emprendimientos y empresas establecidas.		
	Dominio y aplicación Gestión territorial: Identificación de entidades asociadas al fomento productivo, economía local y cultura del territorio, con foco en encadenamiento productivo y asociativo.		
Responsabilidad			
Puede ejercer labores de subrogancia			
Confidencialidad en el uso de los datos de los clientes del centro			
Aplicar los reglamentos asociados en el manual de centros			
Habilidades	Definición	Conductas	Nivel 2 y 3

Comunicación Efectiva	Habilidad para transmitir mensajes claros, específicos y coherentes a distintas personas, de forma directa, asertiva y comprensible	Escucha Activa	Detecta y evidencia claves no verbales e implícitas en el discurso de su interlocutor.
		Asertividad	Transmite ideas complejas en un lenguaje sencillo y fácil de entender.
		Retroalimentación de la Comunicación	Genera estrategias de comunicación orientadas a diferentes tipos de audiencias o personas
Gestión de Redes y Negociación	Habilidad para generar vínculos y negociar con actores e instituciones clave para el desarrollo de sus labores y el cumplimiento de sus objetivos	Articulación de redes	Genera estrategias de relacionamiento con actores e instituciones clave que puedan contribuir al cumplimiento de sus objetivos.
		Negociación	Utiliza distintas estrategias de negociación dependiendo del escenario al que se enfrenta.
		Persuasión	Genera un repertorio de argumentos y tácticas que permiten el convencimiento y adhesión de actores clave relacionados con su campo de acción.
Orientación al cliente	Capacidad para conocer a sus clientes, crear relaciones de confianza y guiarlos a una resolución efectiva de sus requerimientos	Conocimiento del cliente	Indaga en las necesidades implícitas que presenta el cliente, que van más allá de su requerimiento.
		Asesoramiento a clientes	Realiza acciones para empoderar y motivar a sus clientes para la consecución de sus objetivos.
		Relación con el cliente	Construye vínculos de confianza con sus clientes, que facilitan una atención integral a estos.

Planificación y Organización	Habilidad para generar estrategias y estructuras de trabajo que permitan organizar y gestionar adecuadamente situaciones, tiempos y recursos.	Planificación	Genera planes estratégicos factibles de implementar en su equipo de trabajo.
		Priorización	Transfiere a otros miembros de su equipo criterios de priorización de actividades, en función de los objetivos de éste.
		Seguimiento	Genera acciones preventivas para abordar contingencias en los planes de trabajo de su equipo.
Actitudes y Valores			
Adaptación al cambio y flexibilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas(entorno) cambian.		
Integridad y Honestidad	Capacidad para actuar de manera ajustada a los valores de la verdad, justicia y probidad administrativa, respetando así los derechos de los demás.		
Orientación al cliente	Capacidad de mantener un esfuerzo permanente hacia la satisfacción del cliente interno y externo, adoptando estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio, lo cual se traduce en la ejecución de acciones para lograr satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.		
Colaboración	Capacidad de trabajar responsablemente y voluntariamente dentro de un equipo para lograr objetivos comunes, demostrando respeto por las contribuciones de cada miembro del grupo, siendo flexible y cumpliendo compromisos.		

Asesor/a Senior Cooperativista
Propósito del cargo
Responsable de acompañar de manera integral en el proceso de asesoramiento de empresas establecidas, con foco en la pequeña empresa, negocios con alto potencial de crecimiento y/o cooperativas (puede de igual forma atender microempresas) apoyándolos en su gestión transversal y/o generación de impacto económico. Deberá desarrollar principalmente las asesorías para todos los niveles de usuarios de N1, N2 y N3, principalmente con especializada en el área del modelo cooperativo y asociativo.
Característica del cargo
Trabajar en jornada completa dentro del horario laboral y en los horarios de atención de público del Centro. Fuera de estos horarios, podrá realizar actividades que no involucren una inhabilidad o conflicto de interés en el marco de sus funciones y el propósito del Programa de Centros.

Funciones	Tareas
Asesorar y realizar mentorías que generen impactos económicos	Asesorar negocios formalizados N1, N2 y N3, para guiarlos en su desarrollo integral, con especial énfasis en el modelo cooperativo, según indican los procesos de canalización de potenciales clientes, de asesoría y gestión de impactos.
	Generar y capturar resultados de impacto económico, especialmente indicadores asociados a cooperativas y organizaciones asociativas, como consecuencia de la asesoría recibida por el Programa de Centros.
	Complementar la asesoría, gestionando y/o realizando capacitaciones relacionadas al perfil de clientes que atienda.
	Desarrollar y aplicar herramientas para la canalización de clientes y asesorías.
	Ingresar la información de sus respectivos usuarios al sistema de gestión dispuesto para tales efectos, explicitando avances, fruto de asesoría que irá desarrollando, considerando las metas, objetivos e indicadores pertinentes, y sus respaldos respectivos.
	Gestionar y complementar la asesoría, ya sea con otro Asesor de la Red, o gestionar un proceso de derivación a otra organización, si es pertinente y cuando corresponda.
	Entregar conocimientos especializados en interculturalidad en los negocios al equipo de asesores del CDN
	Hacer seguimiento y analizar encuestas de satisfacción de clientes respecto a asesoría.
Administrar y gestionar eficientemente los procesos de operación	Implementar y mantener procesos de prestación de servicios conforme a requerimientos operacionales de Sercotec.
	Generar acciones y actividades para fortalecer la atracción de clientes, con especial énfasis en negocios pre-cooperativos como cooperativos.
Administrar y gestionar conexión nacional	Apoyar la atención de público, y los registros respectivos, cuando se requiera.
	Apoyar la aplicación de encuestas de satisfacción de clientes u otras, y sistematizar resultados respectivos, hacer seguimiento y retroalimentación.
Otros	Participar en las instancias de coordinación y capacitación que realice Sercotec.
	Apoyar, en el marco del trabajo colaborativo de los equipos, otras funciones o actividades propias del centro y su gestión, cuando fuese necesario y pertinente.
Estudios y conocimientos requeridos en el cargo	
Nivel académico	Contar con un título profesional de al menos 08 (ocho) semestres, otorgado por instituciones reconocidas por el Ministerio de Educación. Deseable poseer postgrado pertinente al perfil del cargo (área asociatividad, dirección cooperativas, y similares). Deseable: Presentar estudios en gestión de negocios, innovación,

	emprendimiento, temáticas afines, desarrollo económico territorial, o bien en el foco de especialidad deseado por el Centro, tal como modelo cooperativo, en áreas de la economía, derecho, social, o similares.
Experiencia	Poseer experiencia laboral específica en el área propuesta a abordar, de a lo menos 7 años, en: -Asesorías directa a negocios. -Gestión de negocios, en temáticas transversales, de asesorías asociativas y modelos de negocios cooperativos. - Asesorías a población pertenecientes a cooperativas y asociaciones en diversos contextos (Individuales, comunitarias, rurales y urbanas, etc). -Instituciones públicas/privadas de fomento productivo, de apoyo a emprendimiento y/o desarrollo de empresas, o bien en el foco de especialidad deseado por el Centro. Deseable experiencia en administración y gestión de empresas (ya sea como dueño, administrador, socio u otro). De toda experiencia requerida, debe poseer 5 años asesorando negocios, de los cuales 1 asesorando pequeñas empresas o cooperativas.
Conocimientos deseados	Dominio y aplicación de modelamiento y planificación de negocios: Aplicación de modelos como CANVAS, LEAN Start up, entre otros. Dominio y aplicación de herramientas de análisis de negocios: FODA, PESTEL (Análisis Político, económico, social, tecnológico, ecológico y Legal), Porter, entre otros. Dominio y aplicación de procedimiento de formalización de negocio pre-cooperativos (Permisos y trámites asociados). Dominio y aplicación de herramientas de fomento productivo: Metodologías y Modelos relacionadas a Innovación, emprendimiento, gestión de cooperativas, entre otros. Conocimiento general de contabilidad operativa, financiera y tributaria: Gestión de cuentas, registros comerciales, flujo de caja, IVA, remanente, impuesto a la renta, regímenes tributarios, entre otros. Conocimiento general de formulación y evaluación económica-financiera de proyectos. Conocimiento general de gestión de contrataciones: Derecho laboral, subcontrataciones, contratación de extranjeros, etc. Dominio y aplicación en marketing y ventas: Marketing digital, diseño y posicionamiento de marca, canales de comercialización, entre otros. Conocer instituciones de la Red de Fomento, en relación a su oferta y programas de apoyo. Dominio y aplicación de herramientas digitales para la gestión como Google Workspace, Manejo de Office entre otras Conocimiento en redacción de documentos y reportería. Conocimiento en herramientas de mentoring a negocios. Conocimiento en metodologías de intervención interculturales.

	Conocimiento general sobre sustentabilidad de negocios: economía circular, electromovilidad, eficiencia energética, gestión de residuos, entre otros, y su aplicación en emprendimientos y empresas establecidas.		
	Dominio y aplicación Gestión territorial: Identificación de entidades asociadas al fomento productivo, economía local y cultura del territorio, con foco en encadenamiento productivo.		
Responsabilidad			
Puede ejercer labores de subrogancia			
Confidencialidad en el uso de los datos de los clientes del centro			
Aplicar los reglamentos asociados en el manual de centros			
Habilidades	Definición	Conductas	Nivel 2 y 3
Aprendizaje Continuo e Innovación	Habilidad de la persona para actualizar sus conocimientos, analizar experiencias y proponer mejoras para responder a los objetivos y desafíos de su labor.	Formación	Genera nexos con actores e instituciones especializadas para disponer de información y conocimientos actualizados.
		Aplicación del Conocimiento	Sistematiza sus conocimientos y experiencias en pos de facilitar el aprendizaje de otros.
		Innovación	Promueve la innovación y el aprendizaje continuo en otros.
Comunicación Efectiva	Habilidad para transmitir mensajes claros, específicos y coherentes a distintas personas, de forma directa, asertiva y comprensible	Escucha Activa	Refleja elementos centrales del mensaje de su interlocutor, demostrando una escucha activa.
		Asertividad	Transmite mensajes utilizando expresiones precisas y exentas de ambigüedades.
		Retroalimentación de la Comunicación	Adapta su vocabulario y estilo de comunicación según las características de su interlocutor(a).

Orientación al cliente	Capacidad para conocer a sus clientes, crear relaciones de confianza y guiarlos a una resolución efectiva de sus requerimientos	Conocimiento del cliente	Indaga en las necesidades implícitas que presenta el cliente, que van más allá de su requerimiento.
		Asesoramiento a clientes	Realiza acciones para empoderar y motivar a sus clientes para la consecución de sus objetivos.
		Relación con el cliente	Construye vínculos de confianza con sus clientes, que facilitan una atención integral a estos.
Planificación y Organización	Habilidad para generar estrategias y estructuras de trabajo que permitan organizar y gestionar adecuadamente situaciones, tiempos y recursos.	Planificación	Genera planes estratégicos factibles de implementar en su equipo de trabajo.
		Priorización	Transfiere a otros miembros de su equipo criterios de priorización de actividades, en función de los objetivos de éste.
		Seguimiento	Genera acciones preventivas para abordar contingencias en los planes de trabajo de su equipo.
Actitudes y Valores			
Adaptación al cambio y flexibilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas(entorno) cambian.		
Integridad y Honestidad	Capacidad para actuar de manera ajustada a los valores de la verdad, justicia y probidad administrativa, respetando así los derechos de los demás.		
Orientación al cliente	Capacidad de mantener un esfuerzo permanente hacia la satisfacción del cliente interno y externo, adoptando estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio, lo cual se traduce en la ejecución de acciones para lograr satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.		

Colaboración	Capacidad de trabajar responsablemente y voluntariamente dentro de un equipo para lograr objetivos comunes, demostrando respeto por las contribuciones de cada miembro del grupo, siendo flexible y cumpliendo compromisos.
--------------	---

• Glosario

→ Valores cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Al igual que sus fundadores, los miembros cooperativos creen en los valores éticos de honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás.

→ Principios cooperativos

Los principios cooperativos son las directrices mediante las que las cooperativas ponen en práctica sus valores.

1. Adhesión voluntaria y abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

2. Gestión democrática de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática.

3. Participación económica de los miembros: Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Cuando corresponde, los miembros suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como requisito de la afiliación. Los miembros destinan los beneficios a cualquiera de las siguientes finalidades: desarrollar su cooperativa (por ejemplo mediante la constitución de reservas, una parte de las cuales es indivisible), beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; o apoyar otras actividades aprobadas por la afiliación.

4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas –incluidos los gobiernos–, o se aumenta su capital de fuentes externas, deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, formación e información: Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Asimismo, informan al público general –particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión– sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Interés por la comunidad: Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros.

- **Cooperativa vigente:** Las organizaciones que cumplen con los requisitos mínimos estipulados en la ley general de cooperativas para su funcionamiento, es decir, cuentan con personalidad jurídica para ejercer una actividad económica.
- **Cooperativa activa:** Organizaciones que han actualizado su documentación ante la DAES en los últimos tres años.