



Organización
Internacional
del Trabajo

Start.CareCoop

Orientación del modelo de negocio cooperativo
en el sector de la economía del cuidado

GUÍA DEL/DE LA INSTRUCTOR/A





Organización
Internacional
del Trabajo

Start.CareCoop

Orientación del modelo de negocio cooperativo
en el sector de la economía del cuidado

GUÍA DEL/DE LA INSTRUCTOR/A

2



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: *OIT, Start.CareCoop. Orientación del modelo de negocio cooperativo en el sector de la economía del cuidado. Guía del/ de la instructor/a*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo 2025, © OIT.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220418567 (PDF web)

DOI: <https://doi.org/10.54394/NSNF4808>

Publicado también en inglés: *Start.CareCoop. Facilitator's Guide*. ISBN 9789220418550 (PDF web)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Siga los símbolos

Las instrucciones en la guía de capacitación son de fácil seguimiento y sugieren un periodo de tiempo para cada paso. Preste atención a los siguientes símbolos:



Este ícono indica el tiempo sugerido para la actividad.



Este ícono indica que se debe leer la información de contexto al grupo.



Este ícono indica que se trata de una discusión de grupo.



Este ícono indica que la actividad está comenzando y que debe leer las instrucciones paso a paso en voz alta al grupo y seguirlas de forma secuencial.



Este símbolo sugiere una buena práctica a la hora de identificar y satisfacer las necesidades de personas de distinto género (en particular de las mujeres).



Este ícono indica que el contenido del cuadro se trata de una sugerencia para el instructor.



Este ícono indica que a continuación se explicarán los pasos para realizar la actividad sugerida.

Acerca de Start.CareCoop

Start.CareCoop es una adaptación de Start.COOP, una herramienta de capacitación de bajo costo y fácil uso para quienes estén interesados en poner en marcha una cooperativa.

Esta adaptación específica se realizó conforme a la iniciativa de la Unidad de Economía Cooperativa, Social y Solidaria (COOP/SSE) y el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): La prestación de cuidados a través de las cooperativas como una solución basada en el trabajo decente y transformadora en materia de género.

La guía del/de la instructor/a de Start.CareCoop proporciona información detallada sobre cómo organizar y facilitar la capacitación de Start.CareCoop. El documento explica cómo planificar una capacitación de Start.CareCoop, ofrece orientación sobre técnicas de facilitación y describe paso a paso las actividades de aprendizaje de la guía, incluidos los mensajes clave que se deben transmitir a los participantes. También sirve de referencia para ampliar conceptos y explicar temas y actividades contenidas en la guía de capacitación de Start.CareCoop.

Agradecimientos

Start.CareCoop se desarrolló en colaboración con la Unidad Economía Cooperativa, Social y Solidaria (COOP/SSE) del Departamento de Empresas de la OIT y el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI) del Departamento de Calidad del Empleo de la OIT. Los textos fueron desarrollados por Mattie Milliken en colaboración con Simel Esim, Laura Addati, Mia Touma, Rayann Koudaih y Guy Tchami.

Esta metodología fue implementada a través de un piloto y validada en capacitaciones con la Asociación de la Red Interétnica de Parteras (ASOREDIPAR) en el departamento de Chocó, Colombia, y la Asociación de mujeres JOSA Constructoras de Paz en el departamento de Cesar, Colombia, entre 2023 y 2024. La implementación se realizó bajo la coordinación y asistencia técnica de Paz Arancibia y Carolina Pava del equipo de GEDI América Latina y Caribe. Asimismo, se extiende especial agradecimiento a las expertas de OIT Virginia Rose Losada (COOP/SSE), Lorena Pastor Palacios y Clara Soto (GEDI) por su revisión y aportes en los documentos en español.





Contenidos

Introducción

¿Qué es Start.CareCoop?	10
¿En qué consiste la guía?	11
¿A quién va dirigida la guía?	12
¿Cómo está estructurada la guía?	13

CAPÍTULO 1.

Pautas de planificación

Público objetivo y convocatoria de participantes	15
Selección del lugar de capacitación	17
Disposición de la sala y ubicación de los asientos	17
Duración	19
Promoción de Start.CareCoop	20
Agenda de capacitación	21

CAPÍTULO 2.

Pautas de facilitación

Principios del aprendizaje de personas adultas	25
Cono del aprendizaje	28
Técnicas de capacitación	29
Manejo de dificultades de la facilitación	30
Presentación de informes/Actividades de recapitulación	33

CAPÍTULO 3.

Guía de módulos y sesiones de Start.CareCoop

Acerca de la guía de módulos y sesiones	35
• Sesión 0: programa de apertura e introducción	37
Módulo 1. Identificar a los miembros principales y la idea de negocio	45
• Sesión 1: Encontrar a las personas adecuadas con quienes iniciar la cooperativa	45
• Sesión 2: Definir la idea de negocio	50
Módulo 2. Analizar la viabilidad de la idea de negocio	58
• Sesión 1: Búsqueda de miembros potenciales	58
• Sesión 2: Realizar un análisis de mercado	63

• Sesión 3: Evaluación de la viabilidad técnica de la idea de negocio	68
• Sesión 4: Evaluar la viabilidad financiera	70
• Sesión 5: ¿Debería proceder con este negocio?	74
• Sesión 6: Preparar el plan de acción	76
Módulo 3. Preparar el plan de negocio	78
• Sesión 1: ¿Qué es un plan de negocio?	78
• Sesión 2: Perfil de negocio	81
• Sesión 3: Plan de marketing	84
• Sesión 4: Plan de operaciones	89
• Sesión 5: Gestión de riesgos	96
• Sesión 6: Plan de gestión	99
• Sesión 7: Plan financiero	102
• Sesión 8: Resumen ejecutivo	110
Módulo 4. Estructura organizacional	112
• Sesión 1: Estructura básica de una cooperativa	112
• Sesión 2: Miembros y asamblea general	115
• Sesión 3: Consejo de administración	119
• Sesión 4: La gerencia	124
• Sesión 5: Acta de constitución	127
• Sesión 6: Estatutos de la cooperativa	129
• Sesión 7: Preparar el plan de acción	133

CAPÍTULO 4.

Dinámicas rompehielos

• Dinámica rompehielos 1: Juguemos bingo	135
• Dinámica rompehielos 2: Vuela alto	137
• Dinámica rompehielos 3: Marketing con enfoque de género	138
• Dinámica rompehielos 4: Repaso del marketing de respuesta directa	139
• Dinámica rompehielos 5: Detectar el riesgo	142
• Dinámica rompehielos 6: Jugar a encestar	144
• Dinámica rompehielos 7: Construir una torre	146

ANEXOS

• Anexo 1. Encuesta de conocimientos previos a la capacitación	148
• Anexo 2. Encuesta de conocimientos posteriores a la capacitación	152
• Anexo 3. Encuesta de evaluación de la capacitación	155

► Introducción

¿Qué es Start.CareCoop?

Start.CareCoop es una adaptación de Start.COOP, una herramienta de capacitación de bajo costo y fácil uso para quienes estén interesados en poner en marcha una cooperativa.

Esta adaptación específica se realizó conforme a la iniciativa de la Unidad de Economía Cooperativa, Social y Solidaria (COOP/SSE) y el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): La prestación de cuidados a través de las cooperativas como una solución basada en el trabajo decente y transformadora en materia de género.

Start.CareCoop guía a los participantes a través de los distintos pasos de planificación y creación de una cooperativa y consta de cuatro módulos, que corresponden a cada fase del proceso de capacitación:

Módulo 1. Identificar a los miembros principales y la idea de negocio

Módulo 2. Analizar la viabilidad de la idea de negocio

Módulo 3. Preparar el plan de negocio

Módulo 4. Estructura organizacional

Cada fase del proceso de capacitación sobre la creación de una cooperativa es una oportunidad para evaluar si se debe seguir adelante con la misma. Los módulos de Start.CareCoop ayudan a los participantes a tomar decisiones para aumentar sus probabilidades de éxito.

Las cooperativas existentes u otras organizaciones también pueden utilizar este material para renovar sus operaciones y servicios, y así satisfacer las necesidades de cuidados. A continuación, se presentan las principales características de la capacitación de Start.CareCoop:

a) Aprendizaje basado en resultados y productos:

- Desarrolla habilidades y conocimientos
- Garantiza la acción y la obtención de productos tangibles

b) Aprendizaje práctico:

- Adaptado al contexto de los participantes
- Permite conocer buenas prácticas recientes

c) Múltiples fuentes de aprendizaje:

- Aprendizaje basado en la guía de capacitación y en la interacción con sus pares e instructores/as
- Aprendizaje y conocimientos estructurados que ayudan a los participantes a comprender y apreciar el modelo de negocio cooperativo en toda su dimensión

d) Fácil de aplicar y gestionar:

- El/la instructor/a proporciona la orientación
- Los participantes reciben una guía de capacitación con instrucciones paso a paso
- Puede aplicarse en zonas con infraestructuras menos desarrolladas

¿En qué consiste la guía?

La guía del/de la instructor/a está dirigida a las personas interesadas en organizar y facilitar la capacitación de Start.CareCoop. y ofrece orientación sobre la planificación de la capacitación y técnicas de facilitación. Además, describe paso a paso las actividades de aprendizaje de la guía, incluidos los mensajes clave que se deben transmitir a los participantes, y sirve de referencia para ampliar conceptos y explicar con más detalle los temas de la guía.

Se debe considerar que cada grupo y situación son diferentes, por lo que esta guía no puede abarcar todos los problemas con los que se pueden encontrar los/las instructores/as. Para esto se recomienda que adapten los puntos pertinentes según sea necesario utilizando esta guía como referencia.

El documento proporciona directrices sobre la forma en que un facilitador puede desempeñar eficazmente las funciones que se describen a continuación:

- Preparar la capacitación mediante la familiarización con la misma y la lectura de los documentos de referencia.
- Establecer un tono de confianza y apertura. Dar la bienvenida a todos/as y propiciar un ambiente cordial y relajado.
- Llevar un registro de las inscripciones que deberán estar desglosadas por género. Reunir los perfiles iniciales de los participantes para tener una idea de qué tipo de agrupamiento sería más eficaz para el aprendizaje.
- Presentar la agenda de capacitación y el proceso de aprendizaje, incluido el planteamiento de expectativas.
- Establecer acuerdos de trabajo conjunto (reglas básicas).
- Ayudar a aclarar conceptos, ideas y actividades. Según el nivel del grupo, es posible que se deba hacer una breve introducción para explicar un concepto o una actividad.
- Si los participantes tienen problemas con la actividad, brindar ayuda para que avance la discusión mediante aclaraciones, orientaciones, demostraciones de los primeros pasos, ejemplos adicionales, información (o fuentes de información), etc.
- Realizar un seguimiento de la participación de los integrantes del grupo. Si alguien no participa en la actividad, preguntar el motivo y analizar cómo se le puede ayudar. Supervisar las discusiones para asegurar que no están dominadas por unas pocas personas.
- Ayudar a los grupos a encontrar nuevas formas de pensar y analizar su situación.
- Controlar los tiempos, verificando siempre que los grupos van por buen camino.
- Informar a los participantes sobre otras oportunidades de aprendizaje.
- Guiar y asesorar a los participantes sobre los pasos posteriores para formar una cooperativa.

¿A quién va dirigida la guía?

La guía está diseñada para ser utilizada por los/las instructores/as como orientación en la preparación y ejecución de la capacitación de Start.CareCoop. Los/las instructores/as de Start.CareCoop son profesionales del desarrollo que apoyan la creación o el fortalecimiento de cooperativas y pueden ser representantes de:

- Órganos sociales importantes que brindan asistencia a las cooperativas
- Uniones y federaciones cooperativas
- Movimiento cooperativo
- Instituciones públicas y privadas de prestación de servicios
- Organizaciones internacionales
- Organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales
- Institutos de capacitación

Una persona puede impartir la capacitación en su totalidad o acompañarse por dos o más los/las instructores/as para realizar las actividades de forma conjunta. Sea cual sea el número de los/las instructores/as, es fundamental que se familiaricen con el material.

Los/las instructores/as deberán tener diferentes habilidades y competencias, tales como:

- Experiencia demostrada en la realización de actividades de capacitación para adultos, incluidas las habilidades de facilitación y motivación de estudiantes adultos.
- Conocimiento del modelo cooperativo, incluida la comprensión de los principios de autoayuda y cooperación.
- Conocimiento del concepto de prestación de servicios de cuidados, como los servicios de cuidado infantil, cuidados de larga duración y servicios de cuidado y apoyo.
- Experiencia de trabajo con cooperativas.
- Conocimiento del contexto local y las regulaciones sobre el cuidado y las cooperativas.
- Comprensión en temas de género.
- Excelentes habilidades de comunicación.
- Capacidad y disposición para capacitar a otros e institucionalizar los conocimientos dentro de sus organizaciones.

¿Cómo está estructurada la guía?

Se recomienda que los/las instructores/as utilicen esta guía como apoyo a la hora de organizar y facilitar las sesiones de facilitación de Start.CareCoop. Esta consta de cuatro capítulos:

► **Capítulo 1: Pautas de planificación.**

Brinda orientación sobre cómo organizar una capacitación de Start.CareCoop. Se aborda el público objetivo, la convocatoria de los participantes, la selección del lugar de capacitación, la disposición de la sala, el cronograma y la difusión de la capacitación.

► **Capítulo 2: Pautas de facilitación.**

Este capítulo presenta pautas sobre la facilitación eficaz para garantizar que sean los participantes quienes recopilen y analicen la información y tomen las decisiones que les afectarán. La facilitación es un proceso de aprendizaje, intercambio y toma de decisiones que utiliza métodos participativos y se basa en los conocimientos y experiencias de los participantes.

► **Capítulo 3: Guía de módulos y sesiones de Start.CareCoop.**

Explica las sesiones y actividades de la guía de capacitación de Start.CareCoop, elabora los conceptos que se utilizarán y proporciona la orientación y los métodos necesarios para desarrollar las sesiones de aprendizaje con base en los principios del aprendizaje participativo. Detalla los objetivos de las sesiones, la preparación previa, los materiales que se utilizarán, la duración, los pasos y los mensajes clave.

Además, ofrece sugerencias sobre la facilitación y la integración de la perspectiva de género. Es importante considerar que los/las instructores/as pueden adaptar los estudios de caso y los ejemplos de la guía de capacitación al contexto de los participantes.

► **Capítulo 4: Dinámicas rompehielos.**

Contiene instrucciones detalladas sobre cómo realizar dinámicas rompehielos que se pueden utilizar para introducir un tema, destacar un aspecto de aprendizaje o utilizar como ejercicios complementarios a las actividades de la guía de capacitación de Start.CareCoop. Estos juegos también pueden ayudar a los participantes a relajarse, relacionarse y a fortalecer la confianza al interior de los grupos.

1.

CAPÍTULO 1

Pautas de planificación



Público objetivo y convocatoria de participantes

Start.CareCoop se centra principalmente en las personas trabajadoras del cuidado y aquellas con responsabilidades familiares que quieran entender cómo pueden usar el modelo cooperativo para satisfacer las necesidades de la comunidad en materia de cuidados.

Entre los participantes también puede haber personas de instituciones y organizaciones ya existentes que estén interesadas en incluir servicios de cuidados, o beneficiarios de cuidados en busca de servicios de este tipo de carácter comunitario. Estos grupos podrían incluir:

- Personas que lideran la creación de una nueva cooperativa, generalmente denominadas el «grupo organizador» o los «miembros fundadores» de la cooperativa.
- Consejos de administración y gerentes de una cooperativa existente que quieren proporcionar servicios de cuidados para atender mejor a sus miembros.
- Líderes de grupos informales de cuidados que quieren formalizar sus grupos a través de cooperativas.
- El número ideal de participantes por capacitación es de 20 a 35 personas, de esta manera, cada uno tiene la oportunidad de hablar y aportar sus ideas a las discusiones. Esto también creará suficiente diversidad que favorezca el aprendizaje.

A lo largo de la capacitación de Start.CareCoop, los participantes trabajarán las actividades de aprendizaje en subgrupos. Cada uno de ellos estará conformado por representantes de la misma organización o personas que hayan trabajado juntas de manera informal, que vivan en la misma ciudad o que se dediquen al mismo tipo de trabajo de cuidados o medio de subsistencia. El número ideal es de 5 integrantes por subgrupo, ya que las dinámicas funcionan mejor con un número impar de participantes.

Se debe garantizar la equidad de género entre los integrantes del grupo. La composición de los equipos es importante, ya que son estas las personas que marcarán el rumbo de la cooperativa.



Se recomienda que el grupo organizador esté compuesto por mujeres y hombres para que los intereses de género se tengan en cuenta desde el principio, ya que, en muchos casos, existe un gran desequilibrio de participación de las mujeres en las cooperativas. Por lo tanto, es importante involucrar a las mujeres tanto como sea posible desde las fases iniciales de las discusiones para conseguir una participación valiosa y activa.

En entornos muy patriarcales, una cooperativa sólo de mujeres puede ser más eficaz para abordar las desigualdades de género.

En grupos mixtos es común que las mujeres puedan sentirse menos dispuestas a expresar sus opiniones, compartir sus experiencias y hacer preguntas. Por el contrario, puede que algunos hombres presenten o impongan sus puntos de vista como si fueran las opiniones de todo el grupo. En estos casos es primordial que el/la facilitador/a interactúe con el grupo para animar a las mujeres a dar su opinión y generar espacios en los que sean escuchadas y comprendidas.



Es útil para los los/las instructores/as contar previamente con un perfil de los participantes. Del mismo modo, cuando la capacitación se imparta en el marco de un proyecto, los los/las instructores/as deberán conocer los objetivos que la iniciativa quiere alcanzar a través del desarrollo cooperativo (por ejemplo, promoción del trabajo digno, respuesta a crisis, promoción de medios de subsistencia, etc.). Esto ayudará a adaptar los ejemplos y a dirigir las conversaciones para satisfacer de mejor forma las necesidades de los participantes y de los beneficiarios del proyecto.

Selección del lugar de capacitación

El éxito de la capacitación depende en gran medida de que se desarrolle en un entorno cómodo, accesible, seguro y propicio para el aprendizaje. Esta lista de verificación puede ayudar a elegir el lugar más idóneo para la capacitación de Start.CareCoop:

- El lugar debe ser de fácil acceso en transporte público, ser amigable y seguro, especialmente para las mujeres participantes. De igual forma, debe contar con servicios básicos adecuados, como agua potable y baños.
- La sala debe contar con buena iluminación y ventilación, además de tener acceso para todos, incluidas las personas que tienen movilidad reducida o cuentan con algún tipo de discapacidad. Es importante que sea de un tamaño adecuado para albergar a 20-25 participantes y que cuente con un espacio para colgar papelógrafos.
- Deben tenerse en cuenta las necesidades particulares de los participantes, como servicios de cuidado infantil gratuitos o espacios adecuados para mujeres embarazadas y lactantes.



La disponibilidad de transporte seguro hacia y desde el lugar de capacitación es un factor que puede fomentar la participación de las personas, especialmente de las mujeres. Los centros comunitarios pueden ser una buena opción de bajo costo y con ubicación cómoda para todos.

Disposición de la sala y ubicación de los asientos

Para aprovechar al máximo esta instancia, se debe tener en cuenta la disposición de la sala para permitir una buena interacción y proceso de aprendizaje. Es muy importante que los participantes se sientan cómodos para que la capacitación sea exitosa, lo que requiere planificarla con tiempo.

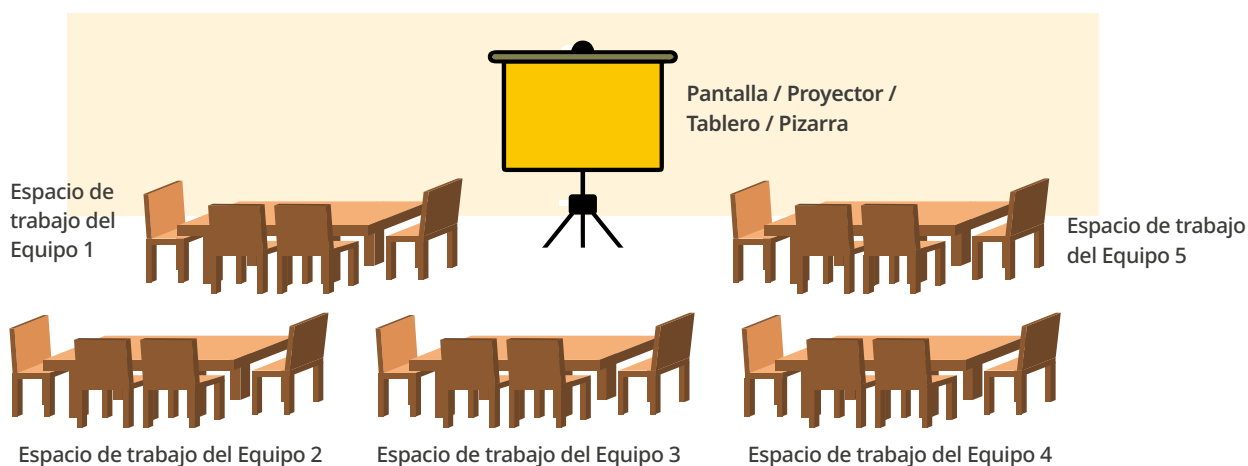
Algunos aspectos relevantes a considerar son:

- Contar con espacio suficiente para desplazarse fácilmente de una mesa a otra y hablar con todo el grupo desde cualquier esquina de la sala.
- No dejar demasiado espacio entre la zona desde la que se realiza la presentación y la primera fila de participantes. Reducir el espacio entre el/la instructor/a y los participantes acorta la distancia tanto física como emocional, por lo tanto se debe evitar, en lo posible, usar podios o estrados, ya que esto

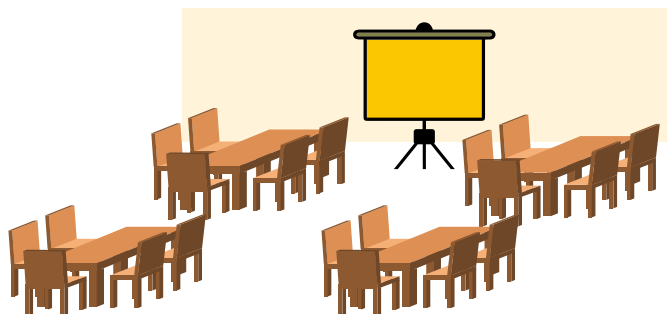
genera que las personas se sientan en una conferencia y no en un papelógrafo aprendizaje participativo y colaborativo.

- Armar pasillos y facilitar el acceso a los asientos para que los participantes estén cómodos. Se debe tener en cuenta que la distancia adecuada entre las personas difiere de una cultura a otra.
- Los participantes deben sentarse de tal manera que puedan verse y oírse unos a otros sin restringir su visión del tablero, la pantalla o el papelógrafo.
- Proporcionar espacios de trabajo colaborativo para los participantes, como tableros o paredes donde puedan colgar papelógrafos.

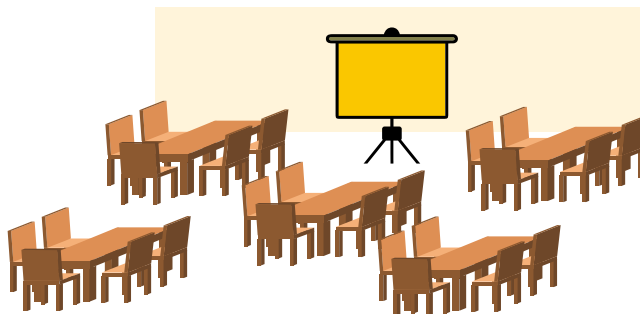
Disposición de la Sala | Alternativa 1



Disposición de la Sala | Alternativa 2



Disposición de la Sala | Alternativa 3



Duración

- Se sugiere una duración específica para cada sesión de capacitación, y, en la medida de lo posible, se debe iniciar y cerrar cada sesión de acuerdo a esa estimación. Si se prevé que los participantes necesitan más tiempo que el indicado en la guía, se sugiere modificar el horario antes de enviar la invitación. La duración depende en gran medida de la capacidad de aprendizaje de los participantes.
- Es importante ser claro sobre el tiempo que tienen los participantes para completar una determinada actividad y avisarles cuando les queden 5 y 1 minuto de tiempo para terminarla. Usar un temporizador puede ayudar a todos a tener un mejor control del tiempo.
- Las pausas para el almuerzo deben durar al menos una hora. El lugar debe estar cerca y el servicio debe ser eficiente para que todos los participantes puedan volver a la sala de capacitación a tiempo. También se deben incluir en la agenda pausas de entre 15 y 30 minutos a media mañana y media tarde.
- Recalcar a todos los participantes la hora exacta en la que deben volver de sus descansos/almuerzo. Se puede pedir a un participante voluntario de cada grupo que se encargue de que el resto de los integrantes vuelvan a sus asientos puntualmente al final de cada pausa.
- Hacer coincidir el horario de capacitación con los horarios del transporte público y con las posibles necesidades de cuidados de los participantes.



Definir un horario adecuado es crucial para la participación activa de los asistentes, especialmente de las mujeres. Es importante ser consciente de que prolongar una sesión de la tarde más allá de la hora prevista, suele tener consecuencias para los participantes con responsabilidades familiares.

Promoción de Start.CareCoop

- A continuación, se ofrecen sugerencias sobre cómo posicionar Start.CareCoop según la tipología de los participantes potenciales. En el caso de:
 - **Personas interesadas en crear una cooperativa de cuidados:** Start.CareCoop puede contribuirles a crear una base sólida para su cooperativa y aumentar las probabilidades de éxito. Se pueden describir brevemente los pasos necesarios para crear una cooperativa y mencionar el módulo correspondiente de Start.CareCoop.
 - **Cooperativas existentes:** Start.CareCoop puede ayudarles a revisar y actualizar los servicios de cuidados de sus cooperativas para garantizar que sigan respondiendo a las necesidades de sus miembros y sus mercados, concretamente en lo que se refiere a las necesidades de cuidados. También permite identificar o actualizar las estrategias de crecimiento y a elaborar una hoja de ruta para las próximas etapas del negocio.
 - **Grupos comunitarios informales:** Start.CareCoop puede ayudarles en la transición hacia entidades formales, lo que suele ser importante para acceder a mercados más grandes y lucrativos que protejan sus inversiones.
- Antes de finalizar la capacitación de Think.CareCoop realizar la promoción de Start.CareCoop. Se puede invitar a los asistentes, cuya decisión sea favorable a la cooperativa como modelo de negocio, a inscribirse públicamente en la capacitación. Este registro puede dejarse en papelógrafos.
- Usar la campaña de prueba social. Esto quiere decir, informar a los participantes potenciales que otras personas como ellos han participado o están participando en la capacitación de Start.CareCoop. Utilizar mensajes que transmitan la popularidad o el creciente interés de un comportamiento es una forma de conseguir que las personas asuman una nueva norma social. A continuación, se ofrecen ejemplos sobre cómo utilizar la campaña de prueba social:
 - **Promocionar Start.CareCoop en foros y reuniones.** Invitar a los asistentes a inscribirse públicamente en la capacitación.
 - **Difundir historias de éxito o testimonios de cooperativas exitosas.** La prueba social puede ser cualquier cosa, desde una breve cita de un miembro de una cooperativa hasta testimonios escritos o en videos.



Promocionar la capacitación en lugares donde las mujeres se reúnen habitualmente donde acudan con regularidad, como centros comunitarios, escuelas, centros médicos, etc. Considerar mensajes que puedan motivar a las mujeres a participar. Por ejemplo, referirse a la comodidad de los horarios, la prestación de servicios de cuidados, la seguridad del transporte y la buena ubicación del lugar donde se realizará la capacitación, etc.

Agenda de capacitación

Esta propuesta de agenda corresponde a la implementación completa de los pasos de las sesiones descritas en el Capítulo 3 de esta guía y se recomienda para los participantes que requieren una orientación más amplia.

Organizar la capacitación en días consecutivos o a lo largo de dos o tres semanas, con días libres entre sesiones, permitirá a los participantes asimilar el aprendizaje y reunir la información necesaria para completar los ejercicios y prepararse para las sesiones posteriores.

MÓDULO 1: IDENTIFICAR A LOS MIEMBROS PRINCIPALES Y LA IDEA DE NEGOCIO

DÍA 1

DURACIÓN	TEMA
08:00 – 08:30	Registro
08:30 – 10:00	Sesión 0: Programa de apertura e introducción
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 12:00	Sesión 1: Identificar a los miembros principales y la idea de negocio
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 13:45	Sesión 1: Identificar a los miembros principales y la idea de negocio
13:45 – 15:00	Sesión 2: Definir la idea de negocio
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 17:00	Sesión 2: Definir la idea de negocio

DÍA 2

DURACIÓN	TEMA
08:30 – 10:00	Sesión 2: Definir la idea de negocio
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 11:00	Sesión 2: Definir la idea de negocio

Módulo 2: Analizar la viabilidad de la idea de negocio**DÍA 1**

DURACIÓN	TEMA
11:00 – 12:00	Sesión 1: Búsqueda de miembros potenciales
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 13:30	Sesión 1: Búsqueda de miembros potenciales
13:30 – 15:00	Sesión 2: Realizar un análisis de mercado
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 17:00	Sesión 2: Realizar un análisis de mercado

DÍA 3

08:30 – 09:00	Sesión 2: Realizar un análisis de mercado
09:00 – 10:00	Sesión 3: Evaluar la viabilidad técnica de la idea de negocio
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 11:10	Sesión 3: Evaluar la viabilidad técnica de la idea de negocio
11:10 – 12:00	Sesión 4: Evaluar la viabilidad financiera
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 14:20	Sesión 4: Evaluar la viabilidad financiera
14:20 – 15:05	Sesión 5: ¿Debería proceder con este negocio?
15:05 – 15:35	Descanso
15:35 – 16:35	Sesión 6: preparar el plan de acción
16:35 – 17:00	Encuesta posterior a la capacitación y encuesta de evaluación Cierre

Transcurridas dos o tres semanas

Módulo 2: Preparar el plan de negocio**DÍA 1**

DURACIÓN	TEMA
08:00 – 08:30	Registro
08:30 – 09:30	Sesión 1: ¿Qué es un plan de negocio?
09:30 – 10:00	Sesión 2: Perfil de negocio
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 11:00	Sesión 2: Perfil de negocio
11:00 – 12:00	Sesión 3: Plan de marketing
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 14:30	Sesión 3: Plan de marketing
14:30 – 15:00	Sesión 4: Plan de operaciones
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 17:00	Sesión 4: Plan de operaciones

DÍA 2	
08:00 – 09:00	Sesión 4: Plan de operaciones
09:00 – 09:30	Sesión 5: Gestión de riesgos
09:30 – 10:00	Descanso
10:00 – 11:10	Sesión 5: Gestión de riesgos
11:10 – 12:25	Sesión 6: Plan de gestión
12:25 – 13:25	Almuerzo
13:25 – 15:00	Sesión 7: Plan financiero
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 16:45	Sesión 7: Plan financiero
16:45 – 17:30	Sesión 8: Resumen ejecutivo
17:30 – 17:45	Encuesta posterior a la capacitación y encuesta de evaluación Cierre
Transcurridas dos semanas	
Módulo 4: Estructura organizacional	
DÍA 1	
DURACIÓN	TEMA
08:00 – 08:30	Registro
08:30 – 09:20	Sesión 1: Estructura básica de una cooperativa
09:20 – 10:00	Sesión 2: Los miembros y la asamblea general
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 11:25	Sesión 2: Los miembros y la asamblea general
11:25 – 12:00	Sesión 3: Consejo de administración
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 14:15	Sesión 3: Consejo de administración
14:15 – 15:00	Sesión 4: La Gerencia
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 16:30	Sesión 5: Acta de constitución
DÍA 2	
08:30 – 10:00	Sesión 6: Estatutos de la cooperativa
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 12:00	Sesión 6: Estatutos de la cooperativa
12:00 – 13:00	Descanso
13:00 – 13:45	Sesión 7: Preparar el plan de acción
13:45 – 14:00	Encuesta posterior a la capacitación y encuesta de evaluación Cierre

2.

CAPÍTULO 2

Pautas de Facilitación



Principios del aprendizaje de personas adultas

Para la facilitación de Start.CareCoop es importante recordar que sus participantes son personas adultas, quienes tienen toda una vida de experiencias personales a partir de las cuales evaluarán, memorizarán y utilizarán la información que se les ofrezca en la capacitación. Para conectarse con un público adulto, la capacitación debe resultar útil, relevante, agradable, atractiva y respetuosa de forma inmediata.



Utilizar métodos que aumenten la participación activa tanto de mujeres como de hombres, y que aborden las diferentes capacidades de aprendizaje.

La capacitación puede diseñarse con mayor sensibilidad de género si los los/las instructores/as son conscientes de los roles de género de las necesidades diferenciadas de las mujeres y los hombres, en relación con el tema de la capacitación.

La teoría del aprendizaje de personas adultas se basa en comprender que los adultos aprenden de manera diferente a las infancias y adolescencias. El cuadro siguiente muestra cómo se han incorporado los principios básicos del aprendizaje de personas adultas en el diseño y la realización de la capacitación de Start.CareCoop.

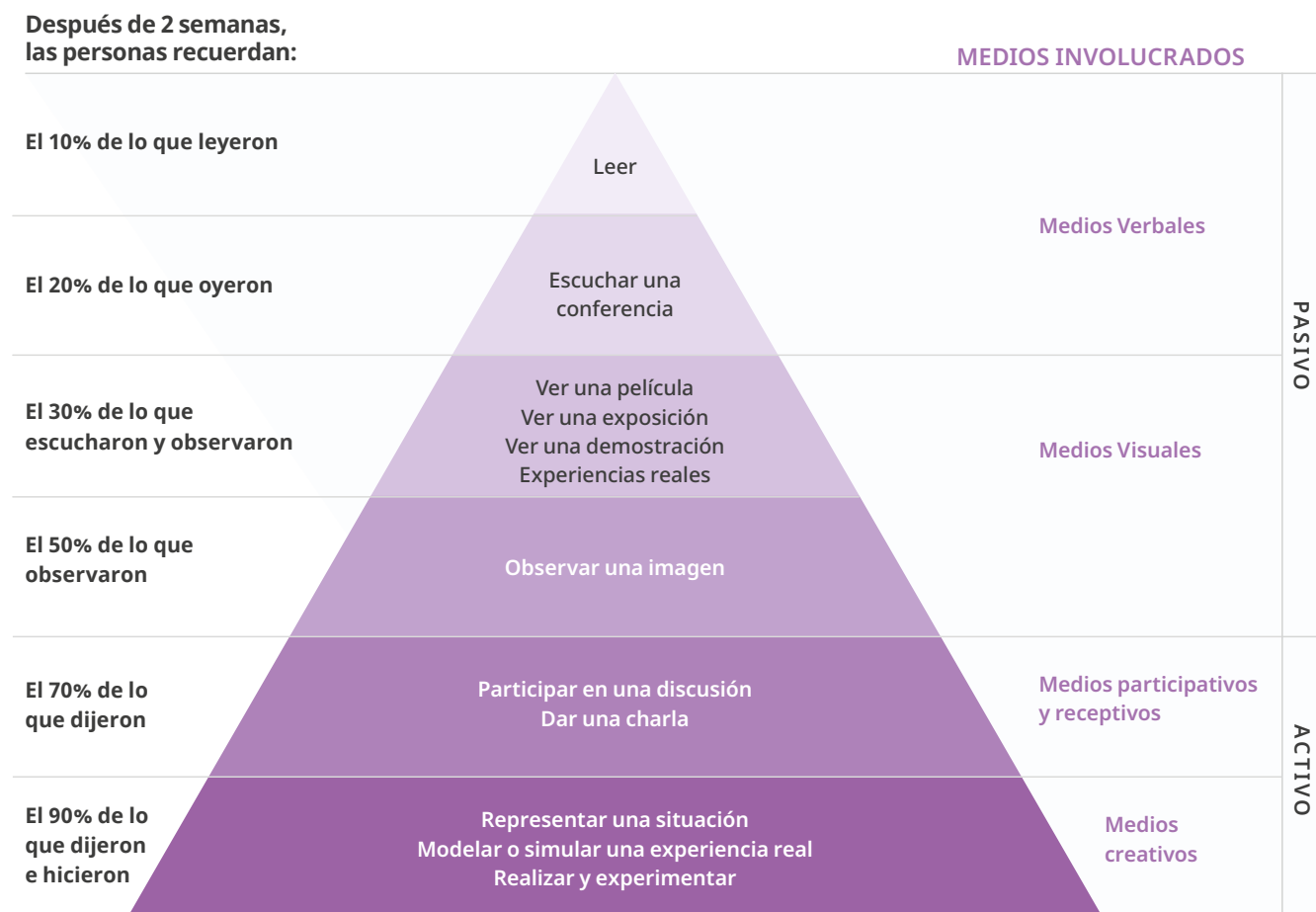


Principios del aprendizaje de personas adultas: Descripción y aplicación en la capacitación de Start.CareCoop

Principio	Descripción	Aplicación en Start.CareCoop
Autodirección	Los estudiantes adultos deben tener algún control sobre lo que están aprendiendo. Estarán motivados a aprender si pueden: • Hacerse cargo de su aprendizaje • Contribuir al aprendizaje de sus pares • Tener cierto grado de independencia en el proceso de aprendizaje	• Involucra activamente a los participantes en las experiencias de aprendizaje. • Realiza preguntas frecuentes para fomentar el pensamiento activo, la resolución de problemas y la toma de decisiones. • Ayuda a enfocar sus esfuerzos autodirigidos para aprender y encontrar las respuestas a las preguntas. • Brinda oportunidades para que los participantes dirijan su propio aprendizaje a través de discusiones en subgrupos facilitadas por ellos mismos.
Experiencias de vida, respeto y orgullo propio	• Los estudiantes adultos necesitan ser respetados por su experiencia. Estarán motivados a aprender si el aprendizaje: • Les permite intercambiar sus conocimientos en un ambiente seguro y respetuoso • Se construye a partir de sus conocimientos • Valida su experiencia.	• Se basa en las propias experiencias de los participantes pidiendo sus opiniones y compartiendo a menudo. • Relaciona las teorías y los conceptos con los participantes y sus experiencias. • Permite a los participantes sentirse seguros para expresar su confusión, ansiedades, dudas y temores. • Brinda oportunidades para pequeños triunfos en el proceso de aprendizaje con el fin de desarrollar competencias paulatinamente.

Orientación a objetivos	• Los estudiantes adultos necesitan comprender de qué manera el aprendizaje satisface su necesidad. Estarán motivados a aprender si el aprendizaje: • Les resuelve o les evita un problema • Brinda una oportunidad o una mejor condición • Conduce al crecimiento profesional o personal	• Incluye objetivos de capacitación que son claros y ayudan a los participantes a ver cómo se interrelacionan los elementos. • Comparte ejemplos e historias que relacionan el contenido de aprendizaje con los desafíos u oportunidades actuales de los participantes y les pide que compartan sus propios ejemplos para establecer este vínculo. • Involucra a los participantes en la identificación de los desafíos y oportunidades que enfrentan y el valor de aprender a abordar estos desafíos. • Una vez finalizados los módulos, los participantes habrán completado su estudio de viabilidad y redactado su plan de negocio, acta de constitución y estatutos. En resumen, los participantes dispondrán del marco básico para poner en marcha o renovar sus cooperativas.
Aplicación y acción	Los estudiantes adultos son personas ocupadas que aprenden haciendo. Aprenden mejor cuando: • Hay una aplicación inmediata del aprendizaje • Participan activamente en el proceso de aprendizaje • Pueden practicar nuevas habilidades o probar nuevos conocimientos antes de retirarse de una sesión de aprendizaje	• Ayuda a los participantes a aplicar el aprendizaje de inmediato. • Sigue teorías con ejemplos prácticos y aplicaciones para demostrar la relevancia del aprendizaje. • Incluye ejercicios y contenidos que se pueden aplicar a situaciones de la vida real de los participantes.
Múltiples metodologías de aprendizaje	Los estudiantes adultos aprenden de varias formas; desde la práctica hasta usando la lógica para asimilar nuevas habilidades. Aprenden mejor cuando: • Se usa una combinación de estilos de aprendizaje que se ajustan a sus preferencias y estimulan sus inteligencias • Se utilizan múltiples medios para representar el material de aprendizaje	• Utiliza métodos de capacitación que requieren participación activa. • Permite a los participantes aprender según el estilo que mejor se adapte a ellos, mediante el uso de trabajo en subgrupos, discusiones y actividades individuales.

Cono del aprendizaje (Edgar Dale)



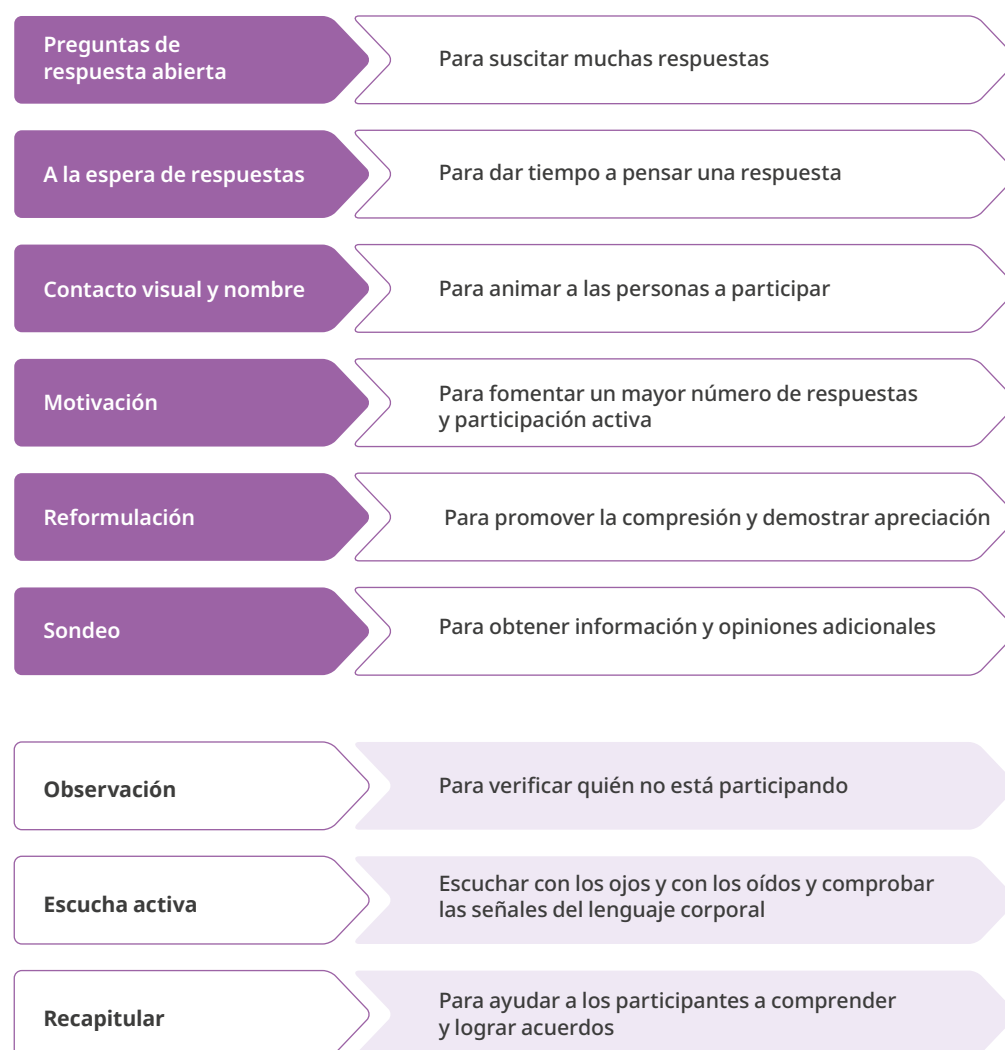
Según la teoría de Edgar Dale, los estudiantes retienen más información por lo que **hacen** y no por lo que **escuchan, leen u observan**. Esto se ha convertido en la base de lo que ahora se conoce como “aprendizaje experiencial” o “aprendizaje en acción”.

El método menos efectivo implica aprender escuchando palabras habladas (por ejemplo, conferencias). Escuchar es una herramienta de aprendizaje esencial, pero, utilizada por sí sola, no es tan efectiva como cuando se utiliza junto a otras modalidades. Los métodos más efectivos involucran experiencias de aprendizaje directas con un propósito, como la experiencia práctica o de campo. Estas acciones requieren la interacción con múltiples sentidos (hablar, realizar, analizar, simular, diseñar), y se basan en una síntesis de las modalidades de aprendizaje. Esencialmente, el cono del aprendizaje muestra la progresión de las experiencias desde las más concretas (en la parte inferior del cono) hasta las más abstractas (en la parte superior del cono). Es más probable que quienes participan activamente en las actividades recuerden y utilicen la información más allá del contexto de la capacitación.

Técnicas de capacitación

Los/las instructores/as tienen un papel crucial en garantizar que el aprendizaje y desarrollo de cada grupo sea coherente con los objetivos de Start.CareCoop. El/la instructor/a es clave para que el aprendizaje basado en la actividad entre pares funcione, por eso se requiere su apoyo para que los participantes interactúen entre sí y trabajen juntos de manera efectiva, además de ofrecer orientación en el proceso, especialmente cuando alguien tenga dificultad para comprender los conceptos y las dinámicas.

La figura a continuación muestra algunas técnicas que los/las instructores/as pueden usar para ayudar a los participantes a lograr sus objetivos:



Manejo de dificultades

No es raro que los/las instructores/as se enfrenten a situaciones y personalidades problemáticas durante la capacitación. Las estrategias para superar las dificultades de capacitación deben tener siempre en cuenta el contexto cultural, social y religioso. En el siguiente cuadro se describen algunas de las dificultades a las que se enfrentan los/las instructores/as y las formas de superarlas:

Dificultades de facilitación y sugerencias para el manejo de las situaciones

Dificultad	Sugerencias para el manejo de la situación
Abordar preguntas difíciles	- No temer a reconocer que no se tiene la respuesta a una determinada pregunta. Se puede comentar que volverá a interactuar con el grupo para ampliar la información. - Preguntar si alguno de los participantes conoce la respuesta. - Prepararse para las discusiones de grupo mediante la lectura de la Guía de capacitación y la Guía del/de la instructor/a, y familiarizarse con los conceptos y el lenguaje. - Investigar y leer más para profundizar los conocimientos sobre los distintos temas.
A la espera de las respuestas de los participantes	- Al decir: “¿hay alguna pregunta?”, asegurarse de mirar a su alrededor para ver el rostro de los participantes. - Si nadie responde, se puede volver a formular la pregunta o enunciarla de forma más sencilla. Si aún así no hay respuestas voluntarias, se pueden realizar comentarios como: “está bien, seguramente están cansados”, o algo similar, y luego comentar más información sobre un determinado tema. Se puede volver a formular la pregunta más adelante y asegurarse de que el contenido conducente a la pregunta ha permitido a los participantes responderla.
Respuestas incompletas de los participantes	Si un participante sólo responde parcialmente a una pregunta, se le puede guiar con preguntas que le ayuden a encontrar el resto de la respuesta.
Dignificar las respuestas incorrectas	- Dignificar siempre al participante y su respuesta. Nunca decir: “la respuesta es incorrecta”, ya que esto bloquea el aprendizaje y hará que todos teman responder a cualquier pregunta más adelante. Una respuesta más adecuada puede ser: “sí, es correcto si las circunstancias son X. Sin embargo, mi pregunta es por Z (circunstancias diferentes). En este caso, ¿cuál sería la respuesta?”. En otras palabras, se debe guiar a la persona para que descubra la respuesta correcta. - Asumir la responsabilidad de la confusión y reformular la pregunta.
Participantes confundidos sobre un tema o una actividad	- Aclarar un concepto mediante un ejemplo con el que se puedan relacionar: contextualizarlo a su vida cotidiana. - Revisar qué palabras están causando el problema: es posible que tengan un significado diferente para los participantes.

Los participantes se quejan de que las actividades son difíciles de realizar	• Identificar lo que dificulta la actividad. • Explicar el sentido de la actividad y dar instrucciones claras. Se puede acompañar en los primeros pasos y luego pedirle al grupo que realice los siguientes por su cuenta. • Elogiar al grupo por cada paso realizado.
Gestión de conflictos o desacuerdos	• Aceptar el conflicto y luego intentar establecer la causa del mismo. • Si está relacionado con un tema de Start.CareCoop, ayudar a los participantes a llegar a un acuerdo, fomentando el respeto mutuo. • Si no está relacionado con la capacitación, se les puede animar a resolver el conflicto más tarde, fuera del entorno del grupo.
Gestión del tiempo	• Escoger a un responsable del tiempo para que le recuerde al instructor/a y a los participantes, los minutos utilizados y los que quedan. • Verificar qué es lo que impide al grupo pasar a una nueva actividad, ayudándolos a mejorar el ritmo de realización de las dinámicas.
Una o dos personas dominan la discusión del grupo	• Darles responsabilidades dentro del grupo (por ejemplo, tomar nota de las respuestas de otros miembros del grupo). • Ubicarlos con otros compañeros parecidos. • Centrarse en la mayoría pasiva y animarlos a que participen más. Intentar controlar sólo a los que dominan, envía la señal de que se les da más atención. • Sugerir al grupo que establezca una regla sobre la duración de la intervención de un participante en un tema o paso determinado.
Personas tímidas/personas que temen expresar sus opiniones dentro del grupo	• Identificar las razones del silencio, e intentar abordar la raíz del problema. • Asignales la responsabilidad de tomar notas y hacer comentarios. • Ubicarlos con un grupo de personas que los apoyen. • Elogiar sus contribuciones. • Incluirlos en “temas seguros”: empezar por tareas sencillas.
Personas que hablan mucho pero siempre con un trasfondo negativo	• No desautorizar por completo sus opiniones. Escucharlas un par de veces y luego usar las opiniones negativas/distractoras para volver al mensaje y convertirlo en un gran punto de discusión. • No obstante, tener precaución de no dar demasiadas oportunidades.

Perder el tiempo en medio de una discusión	• A menudo, un descanso o una dinámica de grupo son la mejor respuesta. Las personas se vuelven indisciplinadas cuando están sobrecargadas o agotadas, por lo que después de un breve descanso podrán concentrarse mucho mejor. • Otra posibilidad es pedirles un consejo: “¿hay algo que deberíamos hacer de otra manera?”.
Los participantes quieren asistir a la capacitación, pero no saben leer ni escribir	• Asignar a otra persona para que lea. • Asignar a alguien que escriba las respuestas. • Utilizar juegos de roles y dibujos para incluir a los que no saben leer ni escribir.
Trabajar con el «sabelotodo»	• Preparar bien el tema. • No cuestionar, sino formular preguntas. • Utilizar a la persona como recurso. • Centrarse en las soluciones del grupo.
Cómo abordar las conversaciones al margen	• Pedirles que compartan su aporte o conversación con el grupo. • Realizarles preguntas directas.
Muchas personas se interrumpen unas a otras para competir por el tiempo de intervención	• Si hay que interrumpir para restablecer el orden, se puede decir, por ejemplo: “Antonio, voy a interrumpir aquí. Primero, asegurémonos de que se oye lo que quieres decir”. A continuación, se puede resumir el punto de vista de esa persona y organizar la discusión proponiendo una regla básica. • Luego se puede sugerir el orden de las intervenciones para restablecer la conversación.
El grupo se centra en discutir algunas expresiones de la guía de capacitación en lugar de llegar a un consenso sobre el significado de las palabras o seguir adelante	• Averiguar si hay algún problema de claridad en las expresiones que requieran una explicación más detallada para seguir adelante con la actividad. • Si el grupo necesita más claridad sobre el significado, escribir la definición o preguntar a los integrantes del grupo por la definición, y a continuación, facilitar la discusión para llegar a un consenso.



Sugerencias adicionales para la capacitación de grupos con habilidades de lectura y escritura limitadas:

- Reducir las presentaciones a los puntos principales en la medida de lo posible. Procurar no sobrecargar la capacidad de concentración de los participantes.
- Lograr que las sesiones sean lo más participativas e interactivas posible.
- Utilizar imágenes, dibujos o símbolos para ilustrar los puntos principales.

A veces las mujeres pueden tener miedo o falta de confianza para expresar sus opiniones. A continuación, se indican algunas formas de animarlas a participar:

- Buscar la oportunidad de obtener sus opiniones de forma individual o en subgrupos. Hacer referencia a sus ideas y usarlas para que ellas sepan que son importantes y valiosas.
- Hacer preguntas de opinión de vez en cuando. Por ejemplo, "¿qué piensas acerca de esto?".
- Pedir a los participantes que escriban sus respuestas a una pregunta. Escribir las palabras puede ayudar a una persona tímida o temerosa a hablar.

Presentación de informes/ Actividades de recapitulación

Cuando sea posible, después de completar una actividad se recomienda que los representantes realicen un informe que establezca el cierre de la dinámica y dé cuenta de su progreso. A continuación, se indican algunos métodos de presentación de informes para garantizar que haya variedad:

- Pedir a un grupo que presente sus respuestas. Preguntar si algún otro grupo tiene algo diferente o un aspecto que quiera agregar.
- Alternar la presentación entre los diferentes grupos. Elegir grupos al azar para hacer las presentaciones y regresar a los grupos anteriores para mantenerlos involucrados en la discusión.
- Pasar de un grupo a otro para responder diferentes preguntas.
- Colocar los resultados en la pared y resumirlos. Pedir a los grupos que recorran, lean y dejen sus comentarios.
- Concentrarse en uno o dos resultados clave de la actividad. Entregar tarjetas a los grupos y pedirle que escriban una idea en cada una de ellas. Luego, extender las tarjetas sobre una mesa y pedirles a todos que agrupen las que tengan ideas similares. A continuación, pegar con cinta adhesiva cada grupo de ideas similares en una hoja de papelógrafo y darle un título que resuma el contenido de las tarjetas.
- Considerar recapitular el proceso y cuestionarse si los participantes obtuvieron nuevos conocimientos al discutir este tema con otros o si perciben ahora el tema o el concepto de forma diferente.

3.

CAPÍTULO 3

Guía de módulos y sesiones de Start.CareCoop



Acerca de la guía de módulos y sesiones

La guía de módulos y sesiones contiene lo siguiente:

Objetivos: descripción de los resultados clave que el/la instructor/a debe esforzarse por lograr en cada sesión.

Preparación anticipada: recomendaciones sobre cómo los/las instructores/as pueden prepararse para la sesión.

Materiales: listado de materiales necesarios para la sesión y sus actividades correspondientes. Los materiales sugeridos para las dinámicas rompehielos o los ejercicios complementarios se indican por separado en el Capítulo 4.

Duración: el tiempo promedio estimado requerido para completar una sesión. Puede variar (menos o más) según la aptitud de aprendizaje y el entusiasmo de los participantes, conocimientos y/o experiencia previos, etc. La duración total indicada al inicio de cada sesión incluye todas las actividades, así como las dinámicas rompehielos y los ejercicios complementarios recomendados.

Pasos y mensajes clave: descripción paso a paso sobre cómo facilitar la sesión. Los textos con viñetas en los recuadros de colores son temas de conversación para que el/la instructor/a los enuncie.

PASOS Y MENSAJES CLAVE

Generalidades de la sesión

1. **Puede utilizar la dinámica rompehielos 3:** Mercadeo con enfoque de género para presentar el tema (consúltelo en el Capítulo 4 de esta guía).

2. **Pregunte a los participantes qué entienden por mercadeo.** A partir de sus respuestas explique lo siguiente:

- El **mercadeo implica identificar a los beneficiarios y usuarios de los servicios**, comprender qué tipos de servicios de cuidados desean, cómo quieren que se les suministren, seleccionar el canal de mercado adecuado y obtener ganancias suficientes para mantener el negocio. En otras palabras, las cooperativas necesitan ofrecer servicios:
 - que los beneficiarios del cuidado necesitan
 - de la forma adecuada
 - en el momento preciso del año
 - en las cantidades correctas con la calidad y la presentación requeridas en el lugar adecuado y accesible tanto para mujeres como para hombres a un precio que los clientes estén dispuestos a pagar
- El **mercadeo es todo lo que hace una cooperativa** desde el momento de conceptualizar nuevas ideas hasta satisfacer con éxito las necesidades de los miembros y los beneficiarios. El mercadeo necesita una planificación cuidadosa.

3. **Explique:**

- La sección de mercadeo del plan de negocio explica cómo la cooperativa conseguirá los clientes que utilizarán sus servicios. El plan de mercadeo proporciona detalles sobre los servicios, descripción del mercado y la estrategia de mercadeo.

Serie de pasos
para implementar
una sesión

Temas de
conversación/
Mensajes clave
para transmitir a
los participantes

Utilizar la guía detallada para practicar cómo facilitar la capacitación. Se puede seguir el guión al comienzo y luego, a medida que se adquiera dominio y comodidad, comenzar a usar su propio lenguaje.



Antes de la capacitación, conviene revisar y modificar los siguientes elementos en los estudios de caso y ejemplos de la guía de capacitación de Start.CareCoop, para adaptarlos a la situación local y, en particular, a la de los participantes objetivo:

- Nombres de personas, pueblos y grupos.
- Moneda.
- Cantidad de productos que figuran en los ejemplos. Estas cantidades pueden variar según los niveles de ingresos del grupo objetivo. Si las cantidades son muy grandes o muy pequeñas, los participantes pueden pensar que estas herramientas no aplican en su caso.
- Productos/servicios que se compran y venden.
- Conocimiento de las dinámicas de cuidados en el país.
- Conocimiento sobre el funcionamiento de las cooperativas del país en el contexto de la Economía Social y Solidaria (ESS).



SESIÓN 0**Programa de apertura e introducción**

90 min.

OBJETIVOS

Al completar esta sesión, se espera que los participantes:

- a) Se conozcan y se sientan cómodos trabajando juntos.
- b) Tengan una buena comprensión de los objetivos de Start.CareCoop
- c) Comprendan cómo se estructuran los módulos y las sesiones.
- d) Estén familiarizados con el proceso de aprendizaje.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Contar con información sobre los planes del programa de apertura del organizador de la capacitación.
- Obtener la lista de los participantes confirmados con información básica como género, edad, nivel educativo y el sector en el que funciona o funcionará la cooperativa (propuesta).
- Familiarizarse con los objetivos de Start.CareCoop y la agenda de capacitación.
- Tener suficientes copias impresas de la encuesta de conocimientos previos a la capacitación (consulte el Anexo 1).

MATERIALES**Instructor/a**

- Proyector (opcional)
- Presentación de diapositivas (opcional)
- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Tarjetas/fichas o materiales similares
- Materiales para la dinámica rompehielos 1: Juguemos bingo (consultarlo en el Capítulo 4 de esta guía)
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

PROGRAMA DE APERTURA

1. Un representante del organizador de la capacitación da la bienvenida a todos los participantes e invitados y presenta brevemente los objetivos generales de la capacitación. La agenda del programa de apertura dependerá de las políticas del organizador de la capacitación, especialmente con respecto a la formalidad. Un programa de apertura tradicional consiste en lo siguiente:
 - a) Mensaje (mensaje de bienvenida y objetivos de la capacitación) por parte de un alto funcionario o representante del organizador de la capacitación.
 - b) Breve presentación del/de la instructor/a y del equipo de facilitación



El/la facilitador/a debe coordinar con el organizador de la capacitación los detalles del programa de apertura. Se debe asegurar asignar el tiempo suficiente para esto, de acuerdo con los planes del organizador de la capacitación.

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

2. Después del programa de apertura, se debe dar la bienvenida a los participantes nuevamente y presentarse. Comenzar con esta presentación creará un buen ambiente y ayudará a los participantes a relajarse y ser más espontáneos, fomentando así la participación activa y el espíritu de equipo.
3. Comentarle a los participantes que deben presentarse al grupo. Explicar que los integrantes de los subgrupos realizarán una actividad para conocerse más a fondo. Se puede utilizar la dinámica rompehielos 1: Juguemos bingo (consultarla en el Capítulo 4 de esta guía).



Cuando se elija el rompehielos, tener en cuenta la dinámica del grupo. Es importante que en la actividad nadie se sienta incómodo ni obligado a revelar información que no quiere compartir.

ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS PREVIOS A LA CAPACITACIÓN

4. Pedir a los participantes que completen el formulario de encuesta de conocimientos previos a la capacitación, asegurándoles la confidencialidad de sus respuestas. En el Anexo 1 se puede consultar un ejemplo de este formulario.

PLANTEAMIENTO DE EXPECTATIVAS Y PREOCUPACIONES

5. Pasar al siguiente tema sobre el planteamiento de expectativas. Explicar que alcanzar un entendimiento común de los objetivos y expectativas antes de la capacitación, creará un ambiente de trabajo favorable y facilitará la colaboración y el aprendizaje. Preguntarle a una mujer y a un hombre participantes qué esperan de la capacitación y cuáles son sus preocupaciones. Escribir las respuestas en el tablero o en el papelógrafo.

Se pueden presentar los siguientes ejemplos:

- Expectativas: evaluar la viabilidad técnica de una idea de negocio
- Preocupaciones: no sé leer ni escribir, miedo a hablar en público, miedo a dar respuestas equivocadas, etc.

6. Pedirles que escriban sus propias expectativas y preocupaciones.
 - a) Proporcionar a los participantes una tarjeta de cartulina (o cualquier material similar)
 - b) Animarlos a escribir una expectativa y una preocupación.
 - c) Pedirles que indiquen si son hombres o mujeres.
 - d) Agrupar ideas repetitivas y similares y pegarlas en una hoja de papelógrafo.
 - e) Tener en cuenta las diferencias entre las respuestas de mujeres y hombres.



Mantener la hoja del papelógrafo expuesta durante toda la capacitación y consultarla según corresponda. En el último día de la capacitación, los participantes tendrán la oportunidad de comparar y discutir si se han cumplido o no sus expectativas durante la capacitación.



Si hay diferencias significativas en las expectativas y preocupaciones entre mujeres y hombres, deben ser resaltadas y señaladas a los participantes para que exista un entendimiento común sobre los diferentes puntos de vista y todas las preocupaciones se aborden adecuadamente durante la capacitación.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

7. Explicar que una cooperativa se esfuerza por alcanzar progreso en la vida de cada uno de sus miembros. Para que la cooperativa sea sostenible, tiene que aportar beneficios sociales y económicos a sus miembros.

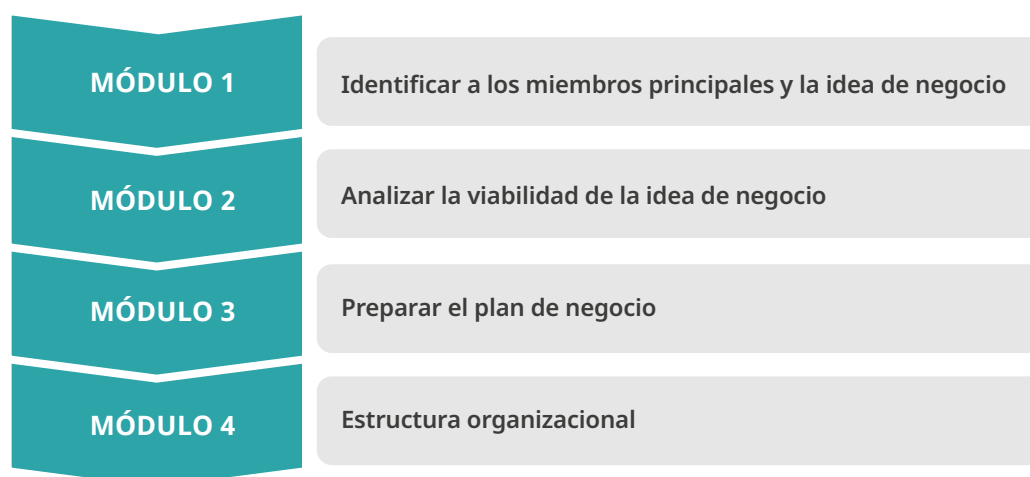
- Las cooperativas tienen que producir beneficios (económicos y sociales) visibles y tangibles para los miembros, que compensen los costos que conlleva la cooperación.
- Las cooperativas funcionan conforme al principio de autoayuda y ayuda mutua. El objetivo principal es prestar ayuda a los miembros más que obtener ganancias. Las personas aúnan sus recursos, los utilizan de la mejor manera posible y obtienen un beneficio común.
- Sin embargo, las cooperativas, al igual que otras empresas, deben cubrir costos y producir capital para mantener y ampliar sus operaciones.
- Las cooperativas sólo pueden desarrollarse como organizaciones autónomas de autoayuda cuando pueden y se les permite funcionar como empresas orientadas a triunfar en la competencia del mercado.

8. Recordar a los participantes que, los miembros del grupo organizador o representantes de sus cooperativas y grupos de autoayuda, son la fuerza impulsora de la creación o renovación de su cooperativa. En este sentido, los principales objetivos de Start.CareCoop son:

- Proporcionar una guía paso a paso para quienes deseen crear una nueva cooperativa de cuidados o modernizar su cooperativa existente para prestar servicios de cuidados.
- Orientar la toma de decisiones a lo largo del proceso de creación o renovación para facilitar el desarrollo de una cooperativa orientada a los cuidados que articule las necesidades de los miembros.

9. Invitar a los participantes a expresar sus propias ideas comparando sus expectativas con los objetivos de capacitación establecidos. Informar de inmediato a los participantes si es que se estima que es muy probable que una o más de sus expectativas no se cumplan durante la capacitación.

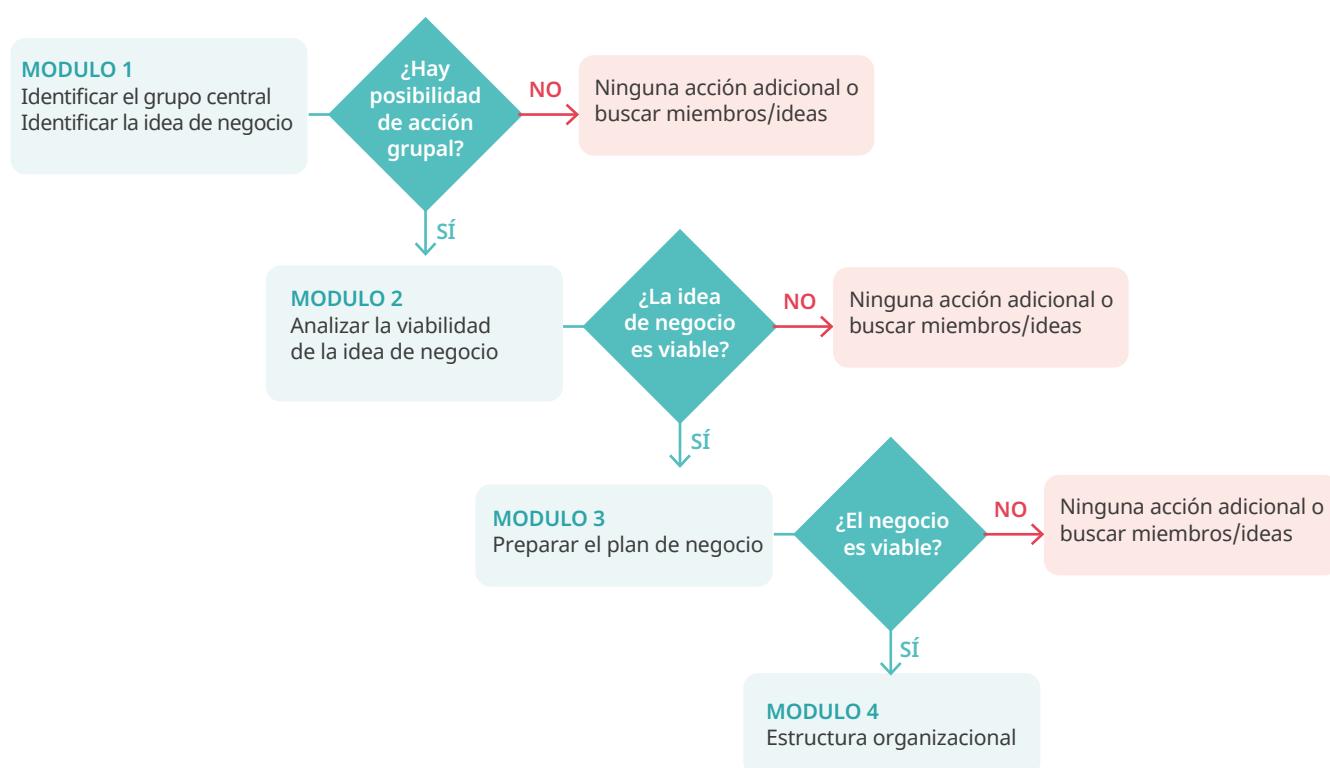
10. Preguntar a los participantes cuáles creen que son los pasos para crear una cooperativa. Escribir sus respuestas en el tablero o en el papelógrafo y establecer el vínculo con los módulos de Start.CareCoop.



11. Explicar:

- Los pasos para la creación de una cooperativa se establecen en una serie de módulos que los grupos recorrerán progresivamente.
- En cada etapa, el grupo debe decidir si continúa con el siguiente paso hacia el desarrollo de la cooperativa, si vuelve a examinar el paso anterior y hace las modificaciones necesarias, o si no sigue trabajando en la misma.
- Cada módulo proporciona conocimientos previos y el contexto para tomar una decisión clave en el proceso de creación de la cooperativa.

EL ÁRBOL DE DECISIONES Y LOS MÓDULOS DE START.CARECOOP



12. Pedir a los participantes que observen el diagrama e identifiquen los puntos claves para “no continuar”. Resumir destacando los siguientes puntos:

- Tras completar el Módulo 1, el grupo concluye que no hay ninguna oportunidad de acción grupal o ninguna propuesta empresarial razonable que deba ponerse a prueba.
- Los resultados del estudio de viabilidad (Módulo 2) indican que la idea de negocio no es viable. Si el grupo desea seguir adelante con la creación de una cooperativa, puede explorar otra idea de negocio. También puede ocurrir que los resultados del estudio de viabilidad muestren que los miembros potenciales no tienen suficiente capital propio y no pueden reunir el capital necesario de otras fuentes. El grupo puede abandonar la idea o reducir la escala del negocio propuesto.
- El plan de negocio (Módulo 3) muestra que no hay perspectivas razonables de éxito empresarial que justifiquen la inversión de más tiempo y recursos. El grupo también podría explorar una idea de negocio alternativa.

13. Dirigir la atención de los participantes al tiempo o al reloj y explicar:

- El tiempo en la guía de capacitación es la duración prevista de una actividad. El tiempo en la agenda de capacitación indica la duración total de cada sesión, incluidas las discusiones que los participantes realizarán con el instructor y con sus pares.

14. Solicitar a tres participantes que lean los tres primeros párrafos del “Mensaje al grupo”. Preguntar al resto qué entienden acerca de la metodología. Resumir las respuestas y mostrar el cuadro siguiente:

- Start.CareCoop utiliza una metodología de aprendizaje activo entre pares. Los participantes conforman subgrupos y se les proporciona una guía de capacitación individual que contiene instrucciones paso a paso para discusiones y actividades. Los integrantes del grupo se turnan para leer la guía de capacitación en voz alta. Todos los integrantes realizan los pasos indicados en cada actividad. Luego, comparten y discuten los resultados. Si los participantes tienen problemas para comprender alguna parte de la guía de capacitación, pueden pedir ayuda al/a la instructor/a.

FORMATO DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE



- 15.** Pedir a los participantes que revisen la página «Siguiendo los símbolos» y solicitar a un/a voluntario/a que la lea en voz alta. Explicar que los símbolos son una guía sobre lo que tienen que hacer y revisar en grupo qué significa cada uno.

LOS SÍMBOLOS Y SU SIGNIFICADO



Un integrante del grupo lee la información de contexto



Discusión de grupo



Leer y seguir las instrucciones paso a paso



Tiempo sugerido para la actividad



Buenas prácticas de igualdad de género



Sugerencias para el/la facilitador/a

REGLAS BÁSICAS

16. Comentar a los participantes que elaborarán sus propias reglas sobre cómo van a trabajar y aprender juntos. Proporcionar los siguientes ejemplos:

- Todos los teléfonos celulares deben estar en modo silencio.
- Escuchar siempre a los demás.
- Tratar a los demás con respeto.
- No se permitirán bromas sexistas.
- Realizar todas las actividades, aunque les parezcan muy sencillas.
- No ridiculizar nunca una respuesta.
- Respetar los distintos puntos de vista.
- Hablar únicamente sobre aquello con lo que se sientan cómodos.
- Hablar una persona a la vez, considerando el tiempo de las intervenciones.
- No personalizar los conflictos.
- No etiquetar, estereotipar ni insultar a las personas (no utilizar palabras despectivas o insultantes cuando se hable o haga referencia a una persona).
- Hablar por uno mismo, no por los demás.
- Lo que se dice en el grupo se queda en ese espacio, a menos que todos decidan cambiar esta regla.

17. Recordar a los participantes que negociar acuerdos en grupo es parte importante de cualquier actividad de aprendizaje. Por ello, es importante ayudar a crear entornos seguros y de apoyo que permitan la discusión abierta y sólida:

- a) Proporcionar a los participantes una tarjeta (o cualquier material similar)
- b) Pedir a cada uno que escriba una respuesta a la pregunta: «¿Cómo debemos comportarnos en este programa de capacitación para maximizar su utilidad?».
- c) Agrupar ideas repetitivas y similares y pegarlas en una hoja de papelógrafo.
- d) Mantener la hoja del papelógrafo expuesta durante toda la capacitación.

MÓDULO 1.

Identificar a los miembros potenciales y la idea de negocio

SESIÓN 1

ENCONTRAR A LAS PERSONAS ADECUADAS
CON QUIENES INICIAR LA COOPERATIVA

135 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes deberán:

- a) Comprender mejor quién debe integrar el grupo organizador.
- b) Entender las funciones del grupo organizador y las habilidades y competencias necesarias.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Familiarizarse con los pasos de creación de una cooperativa.
- Familiarizarse con las fuentes de ayuda externa para abordar las brechas en habilidades y conocimientos que los participantes puedan identificar durante la capacitación.

MATERIALES

Instructor/a

- Proyector (opcional)
- Presentación de diapositivas (opcional)
- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 1 - Sesión 1)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Pedir a los participantes que levanten la mano si son miembros de algún grupo, como danza, coro, grupo religioso, etc. Solicitar a uno o dos participantes que cuenten cómo se creó su grupo y quién lo formó.
2. Relacionar las historias de los participantes con los siguientes puntos:
 - El primer paso en la creación de una cooperativa es reunir a un grupo central de personas motivadas que quieran poner en marcha una iniciativa económica para satisfacer una necesidad de cuidados compartida o aprovechar una oportunidad de prestar cuidados de forma conjunta.
 - Están participando en esta capacitación porque se les ha identificado como miembros del grupo organizador que van a liderar la creación de la cooperativa.
 - La creación exitosa de una cooperativa depende, en gran medida, de las personas que integran el grupo organizador.
 - Los miembros del grupo organizador suelen denominarse «miembros fundadores» desde el momento en que se crea la cooperativa. La composición del grupo organizador debe ser una buena representación de los miembros potenciales de la cooperativa.



Las cooperativas integradas sólo por mujeres pueden ayudar a superar dificultades sociales y culturales que, de otro modo, limitarían su participación en la fuerza laboral y pueden ser de especial importancia en contextos de desigualdad de género.

3. Recordar a los participantes que una cooperativa es un negocio de propiedad de sus miembros y controlada por los mismos, que funciona en beneficio mutuo de todos ellos.
 - Una persona se convierte en miembro y propietario de la cooperativa cuando aporta capital mediante la compra de una acción de la cooperativa.
 - Como propietario de la cooperativa, se tiene derecho a tomar decisiones.
 - Un miembro-propietario tiene un solo voto, sea cual sea el monto de su inversión, y recibe su beneficio o rendimiento en función de cuánto utilice los servicios de la cooperativa.

ACTIVIDAD 1A

Aprovechar las diferencias y similitudes

4. Explicar:

- Crear una cooperativa requiere planificación, coordinación y, ante todo, un grupo de personas unidas por objetivos comunes y dispuestas a invertir tiempo y recursos en la ejecución de sus planes.
- La Actividad 1A consiste en identificar las similitudes y diferencias de los participantes y las formas en que pueden aprovecharse para la creación de cooperativas.



Las mujeres y hombres pueden realizar diferentes actividades y tener una diversidad de conocimientos y experiencia. Esto no significa que no puedan unirse para establecer una cooperativa. Esta diversidad debe considerarse un valor agregado al rendimiento de la cooperativa.

5. A continuación, los participantes deben trabajar en la Actividad 1A siguiendo estas instrucciones:

- a) Realizar el trabajo con sus respectivos grupos.
- b) Cada grupo debe asignar un nuevo lector.
- c) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
- d) Cuentan con 50 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 1A.

6. Reunir las opiniones de al menos dos grupos, en plenaria, y concluir:

- La identificación de sinergias entre los miembros-propietarios potenciales es crucial para el éxito de la creación y, a largo plazo, del funcionamiento de la cooperativa.
- Es imprescindible un alto nivel de confianza entre los miembros del grupo organizador. De lo contrario, es difícil poner en marcha una cooperativa.
- No reconocer las diferencias entre los miembros del grupo organizador tiene dos consecuencias importantes: (i) minimiza la individualidad y la identidad de los demás; y (ii) los miembros pierden la oportunidad de ampliar sus propios puntos de vista, aprender unos de otros y apreciar las nuevas ideas y formas de pensar que surgen de una afiliación diversa. En lugar de minimizar las diferencias, los miembros pueden optar por aprovechar la variedad de perspectivas y puntos de vista, para trabajar mejor y avanzar hacia un objetivo común.



Crear espacios que permitan a las mujeres ejercer su capacidad democrática de decisión sin ser discriminadas, es fundamental para que logren avanzar hacia la eliminación de las estructuras patriarcales.

Si se rota la presentación de informes entre los grupos, se debe asegurar que todos los tengan la oportunidad de presentar. Durante la presentación, es importante preguntar a las mujeres participantes si hay temas específicos que no se hayan recogido en los informes y que les gustaría compartir con todos.

ACTIVIDAD 1B

Competencias y atributos necesarios durante la etapa de creación

7. Compartir el siguiente diagrama y preguntar a los participantes cuáles creen que son las funciones del grupo organizador.

FUNCIONES DEL GRUPO ORGANIZADOR



Fuente: CDS Cooperative Development Services

8. Resumir las respuestas sobre las funciones del grupo organizador de acuerdo con los siguientes puntos:

El grupo organizador:

- Lidera la creación de la cooperativa. Su función principal es garantizar que el proceso de creación de la cooperativa responda a los valores cooperativos de equidad, autoayuda, autorresponsabilidad, solidaridad, igualdad y democracia.
- Aporta el capital inicial mediante la compra de acciones y/o contribuciones en especie (las contribuciones en especies deben recibir un valor justo y formar parte de la cuota del miembro).
- Desempeña el trabajo y actividades de la cooperativa (por ejemplo, campañas de educación y sensibilización sobre el cooperativismo, selección de miembros, etc.).
- Asume el liderazgo en la realización del estudio de viabilidad, desarrollo del plan de negocio, la preparación y redacción del acta de constitución, la formulación de los estatutos, el establecimiento de la estructura organizacional y composición accionaria, y la organización de la primera reunión de la asamblea general.

9. Explicar a los participantes que la Actividad 1B describe las habilidades, conocimientos y atributos que deben tener los miembros del grupo organizador para poder desempeñar sus funciones. La actividad ayudará a evaluar las habilidades que poseen los miembros del grupo y las que aún les faltan. Las carencias de competencias y conocimientos pueden subsanarse contratando otros miembros o buscando ayuda externa.

10. Proporcionar las siguientes instrucciones para la Actividad 1B:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 30 minutos para completar la Actividad 1B.

11. Los grupos compartirán con los demás las preguntas que hayan obtenido el mayor número de respuestas negativas. El instructor debe proporcionar información sobre cómo pueden abordar las carencias de habilidades o conocimientos.

SESIÓN 2

DEFINIR LA IDEA DE NEGOCIO



285 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, se espera que los asistentes:

- a) Entiendan cómo transformar problemas en oportunidades de negocio.
- b) Compren dan que los servicios de cuidados de la cooperativa deben partir de las necesidades de los miembros.
- c) Identificar las ideas de negocio que la cooperativa podría llegar a desarrollar.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Familiarizarse con el proceso de clasificación y priorización.
- Informarse sobre cómo realizar el análisis de causa raíz.
- Preparar ejemplos de cooperativas conocidas en la localidad y las necesidades que atienden.

MATERIALES

Instructor/a

- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 1 - Sesión 2)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Explicar:
 - El segundo paso en el proceso de creación de la cooperativa es la identificación de necesidades colectivas, tales como las necesidades de cuidados que pueden abordarse mejor trabajando juntos.
 - Una necesidad colectiva puede ser el resultado de un problema compartido, como la falta de acceso a servicios de cuidados adecuados, o una oportunidad, como la mejora de las condiciones laborales de las personas trabajadoras del cuidado.
 - En esta sesión, los participantes aprenderán a identificar ideas de negocios para abordar necesidades colectivas. Estas ideas de negocios constituyen la base económica para la creación de una nueva cooperativa o para la renovación de una cooperativa y/o grupo de autoayuda ya existentes.

ACTIVIDAD 2A

Identificar necesidades compartidas de cuidados

2. Indicar a los participantes que el modelo de negocio cooperativo es muy adaptable, considerando que existen cooperativas en todos los sectores de la economía, incluido el sector del cuidado. Dos o tres participantes deberán identificar cooperativas en sus zonas y los problemas u oportunidades de interés común que estas abordan. Escribir las respuestas en el tablero utilizando un formato de dos columnas.

Proporcionar ejemplos de cooperativas en caso de que los participantes tengan dificultades para identificarlas.

Cooperativa	Problemas de interés común
Cooperativa de Cuidado Infantil XXX	Falta de proveedores de cuidado infantil de calidad y a precios razonables; condiciones de trabajo deficientes para las personas trabajadoras del cuidado.

3. Luego, los participantes deberán trabajar en la Actividad 2A e identificar, clasificar y priorizar las necesidades de cuidados que afrontan en sus comunidades, siguiendo los pasos que se describen en las guías de capacitación. Recordar a los grupos que levanten la mano o soliciten ayuda en cualquier momento si tienen dudas sobre cómo hacer la clasificación y establecer las prioridades.



Las mujeres deben expresar los problemas específicos a los que se enfrentan y, a estos problemas, se les debe dar la misma importancia y consideración que a los identificados por los hombres.

4. Indicar las siguientes instrucciones para la Actividad 2A:
 - a) Cada grupo debe asignar un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tienen 125 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 2A.
5. Supervisar el progreso de los equipos, en particular cuando realicen la clasificación y la priorización. Revisar los pasos con un determinado grupo si tienen dificultades para seguir las instrucciones (en particular, los pasos 6 a 9 de la Actividad 2A de la guía de capacitación).
6. Cada grupo presentará al resto su primera necesidad o problema prioritario. Escribir las necesidades o problemas prioritarios de los grupos en el tablero o el papelógrafo.

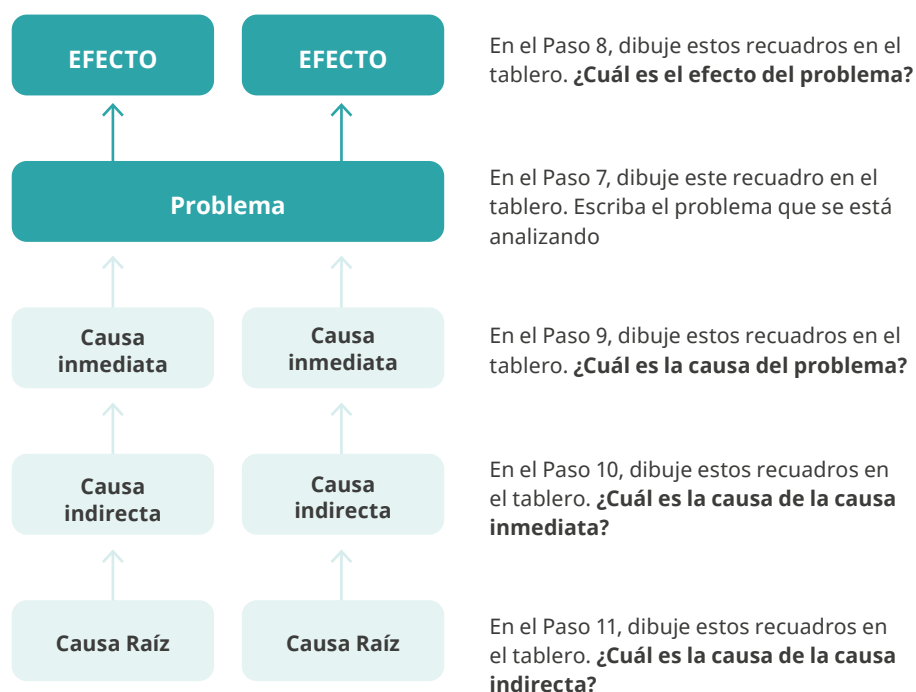
ACTIVIDAD 2B

Identificar las causas raíz y los efectos

7. Pedir a uno de los participantes un ejemplo de problema al que se enfrentan para satisfacer sus necesidades de cuidados o condiciones de trabajo decentes, explicando que el problema debe ser diferente de las necesidades/problemas prioritarios ya identificados. Dibujar un recuadro en el tablero y escribir el problema.
8. Pedir a otro participante que indique los posibles efectos del problema, limitando las respuestas a dos efectos posibles. Dibujar la cantidad de recuadros correspondientes arriba del primer recuadro del problema y escribir un efecto inmediato en cada recuadro.

9. Dibujar dos recuadros debajo del primer recuadro del problema, los que indicarán 'causas inmediatas'. Preguntar a los participantes cuáles son las causas inmediatas del problema y escribir una causa inmediata por recuadro. Limitarse sólo a dos causas inmediatas para simplificar el análisis.
10. Dibujar un recuadro debajo de cada uno de los recuadros de 'causas inmediatas'. Estos serán los recuadros de 'causas indirectas'. Preguntar a los participantes: "¿cuál es la causa indirecta de la causa inmediata 1? Y, ¿de la causa inmediata 2?" Escribir las respuestas en los recuadros correspondientes de las causas indirectas.
11. Preguntar a los participantes cuál es la causa de cada una de las causas indirectas, es decir, las causas raíz y dibujar dos recuadros en los que se registre esta información. Tener en cuenta que, a veces, la causa raíz de la causa indirecta puede ser la misma.

ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ



12. Indicar a los participantes que lo que acaban de hacer es un análisis de causa raíz. Explicar:

- El análisis de causa raíz es un método para identificar las causas subyacentes de un incidente, de modo que puedan determinarse y aplicarse las soluciones más eficaces.
- Antes de actuar, hay que conocer la causa raíz del problema. Definir claramente el problema supone la mitad del trabajo de su resolución. Las razones del problema permitirán identificar la necesidad real.
- Si no se hace un buen trabajo de identificación de las causas raíz de los problemas, se perderá tiempo y recursos en una solución momentánea a los síntomas. Eliminar un factor causal puede mejorar la situación, pero no impedirá necesariamente que se produzca el problema. Esta es una forma de diferenciar un factor causal de una causa raíz.



Cuando se realiza el análisis de las causas raíz, conviene también reconocer las diferencias en las funciones y responsabilidades de hombres y mujeres, y las normas sociales que determinan el acceso a los recursos (tierra, trabajo, dinero). Además, se deben tener en cuenta las diferencias en educación, la índole de las actividades económicas de hombres y mujeres, el uso del tiempo, la movilidad y las tendencias del control de los ingresos.

13. A continuación, los grupos deberán trabajar en la Actividad 2B siguiendo estas instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 30 minutos para completar la Actividad 2B.

14. Se recomienda recorrer los grupos para verificar que el análisis de las causas raíz sea coherente y lógico.

15. Los grupos presentarán al resto la(s) causa(s) raíz de su problema prioritario. Escribir la(s) causa(s) raíz en el tablero o en el papelógrafo.

Número de grupo	Problema prioritario	Causa raíz

ACTIVIDAD 2C**Definir la idea de negocio**

16. En esta etapa, los participantes deben definir la idea de negocio o la solución a la(s) causa(s) raíz de su problema. Explicar:

- La(s) causa(s) raíz se utiliza(n) como la base para definir la idea de negocio.
- A partir de la idea de negocio como concepto general, identificar los servicios clave que abordarían la(s) causa(s) raíz del problema.
- Es importante empezar a ver los problemas como oportunidades, el cambio de mentalidad abrirá los ojos a un flujo infinito de ideas.



Analizar los patrones de comportamiento en materia de género para asegurar que las soluciones o la idea de negocio funcionará tanto para las mujeres como para los hombres.

17. Proporcionar ejemplos de causas raíz y pedir a los participantes que piensen en ideas de negocio para servicios de cuidados. A continuación, se explican algunos ejemplos generales que pueden servir como referencia:

Causa raíz y efecto	Idea de cooperativa	Servicios de cuidados
Falta de opciones públicas/privadas de servicios de cuidado infantil en la comunidad -> los padres tienen que llevar a los hijos al trabajo o dejar de trabajar para quedarse en casa con sus niños.	Cooperativas de múltiples partes interesadas que reúnen empleados, personas trabajadoras y otros.	Cuidado infantil de calidad y a precio razonable para los miembros.
La población envejece -> mayor demanda de servicios de cuidados para personas mayores.	Cooperativa de cuidados para personas mayores de propiedad de los miembros.	Cuidados para personas mayores
Competencias limitadas; empleo informal -> falta de seguridad social; ingresos inestables	Cooperativa de personas trabajadoras del cuidado	Inserción laboral Subcontratación Calificación laboral

- 18.** A continuación, los grupos deberán trabajar en la Actividad 2C.
- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Los grupos tendrán 45 minutos para completar la Actividad 2C.
- 19.** Se recomienda recorrer los grupos y escuchar sus conversaciones durante algunos minutos para verificar que los servicios aborden las causas raíz del problema.
- 20.** Luego, cada grupo tendrá que presentar su idea de negocio y servicios al resto. Añadir dos columnas al cuadro elaborado en el Paso 15 para que los participantes tengan un resumen de sus resultados.

Número de grupo	Problema prioritario	Causa raíz	Idea de negocio	Servicios de cuidados

- 21.** Invitar a los participantes a hacer comentarios constructivos a sus compañeros.

CIERRE DEL MÓDULO 1

- 22.** Solicitar a los grupos que levanten la mano si van a seguir adelante con la idea de negocio identificada en la capacitación.
- 23.** Recordar a los participantes que, en el paso siguiente, evaluarán la viabilidad de la idea de negocio. Solicitarles que revisen la agenda de capacitación.
- 24.** Agradecer a los asistentes por su participación activa.

MÓDULO 2.**Analizar la viabilidad de la idea de negocio****SESIÓN 1****BÚSQUEDA DE MIEMBROS POTENCIALES**

90 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, se espera que los participantes hayan aprendido a determinar la base potencial de miembros y el volumen del negocio previsto de los miembros.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Elaborar una lista de organizaciones que puedan ayudar a los participantes en la identificación de posibles miembros y en el proceso de selección.
- Reunir ideas sobre sistemas de pago razonables para los aportes de los miembros (por ejemplo, contribuciones en especie, pagos menores durante un periodo de tiempo más largo, etc.).
- Reunir información sobre el número mínimo de miembros necesario para registrar una cooperativa.

MATERIALES**Instructor/a**

- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Tarjetas o materiales similares
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 2 - Sesión 1)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Indicar a los participantes que en el Módulo 2 se evaluará la viabilidad de sus ideas de negocio, lo que corresponde al tercer paso en el proceso de creación de una cooperativa.
2. Repartir las tarjetas o materiales similares. Los participantes deberán escribir una pregunta que estimen que pueda ayudar a determinar si una idea de negocio es viable. Proporcionar los siguientes ejemplos:
 - ¿Cuántas personas están interesadas en afiliarse a la cooperativa?
 - ¿Cuántas personas están dispuestas a pagar por los servicios que prevé prestar la cooperativa?
3. Escribir los siguientes títulos en la hoja del papelógrafo:
 - Evaluación de la base de afiliación
 - Evaluación de mercado
 - Evaluación de viabilidad técnica
 - Evaluación de requisitos financieros
4. Los participantes deberán pegar sus preguntas bajo el título que mejor se ajuste a su pregunta. Cuando terminen, solicitarles que verifiquen si hay preguntas que deban ser reclasificadas. Revisar y hacer la reclasificación necesaria.
5. Utilizar los resultados para introducir el tema de la viabilidad. Explicar:
 - Un estudio de viabilidad examina los diversos aspectos de la cooperativa, como la base de afiliación, el mercado potencial, los aspectos técnicos y los requisitos financieros.
 - Los resultados presentados en el estudio se convierten en la base para decidir si se sigue adelante con la idea de negocio, se abandona o se modifica.
 - El estudio de viabilidad no pretende ser un antídoto contra el fracaso. Su objetivo principal es aumentar la probabilidad de éxito de la cooperativa propuesta.
 - En resumen, un estudio de viabilidad determina si una idea empresarial tiene fundamento y si tiene probabilidades de prosperar.
6. Solicitar al grupo revisar la «Evaluación de la base de afiliación» e indicarles que este será el tema central de la Sesión 1. Conservar la hoja del papelógrafo para retomarla en las siguientes fases del estudio de viabilidad.

7. Comentar la importancia de la sesión destacando que los miembros, además de ser propietarios de las cooperativas, desempeñan diversas funciones. Recordar que los miembros de la cooperativa pueden ser:

- **Clientes/beneficiarios:** personas que utilizan los servicios de cuidados de la cooperativa.
- **Personas trabajadoras/proveedores de cuidados:** personas que trabajan en la cooperativa.

ACTIVIDAD 1A

¿Cuántos miembros se espera que se afilien?

8. Explicar:

- Tras definir la idea de negocio y los servicios de cuidados correspondientes, el grupo organizador deberá presentar la idea sugerida a los miembros potenciales.
- Los miembros de la cooperativa pueden ser personas naturales (particulares) o jurídicas (organizaciones).
- El objetivo clave de las reuniones con los miembros potenciales es determinar si hay suficientes personas dispuestas a unirse a la cooperativa y apoyarla. Hablar con los miembros potenciales en esta fase también ayuda a generar confianza entre ellos, lo que será esencial para sentar las bases que garanticen el compromiso de los miembros de unirse a la cooperativa y apoyarla. Es importante recordar que los miembros del grupo organizador son los defensores iniciales de la cooperativa propuesta.
- Un número importante de miembros potenciales debe estar dispuesto a participar antes de que la cooperativa inicie sus operaciones para garantizar que contará con la economía de escala necesaria para apoyar y sostener sus operaciones.
- El grupo organizador deberá consultar a la agencia gubernamental encargada de las cooperativas para conocer el número mínimo de miembros requerido para registrar una entidad de este tipo.



El grupo organizador debe promover activamente la afiliación de las mujeres a las cooperativas. Las reuniones y las consultas con miembros potenciales deben realizarse en lugares de fácil acceso para ellas y a una hora que les resulte conveniente.

9. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 1A, y deberán seguir estas instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 15 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 1A.
10. Preguntar a los grupos: “¿Consideran que pueden conseguir un número suficiente de personas que se unan a su cooperativa? ¿Por qué sí o por qué no?” Discutir con el resto.
11. Proporcionar nombres de organizaciones que puedan ayudar a los participantes en la identificación de posibles miembros y en el proceso de selección.

ACTIVIDAD 1B**¿Cuánto están dispuestos a invertir los miembros en la cooperativa?**

12. Comentar a los participantes que el objetivo de esta actividad es determinar si existe un compromiso financiero suficiente para organizar y gestionar con éxito la cooperativa propuesta.

Explicar:
 - Las cooperativas necesitan una inyección de capital para cubrir los costos de puesta en marcha y el capital de trabajo. Los primeros meses de funcionamiento del negocio e incluso el primer año pueden no ser rentables, por lo que un financiamiento adecuado es importante para sobrevivir a este período.
 - Los aportes de los miembros son la fuente de financiamiento más importante, especialmente en los inicios de la cooperativa. Cuanto más aporten los miembros, menos préstamos necesitará la cooperativa de otras fuentes.
13. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 1B. Se les debe proporcionar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar un nuevo lector.
 - b) Los grupos tienen 10 minutos para completar la Actividad 1B.
14. Preguntar a los grupos: “¿Prevén algún problema en relación con la disposición de los miembros a contribuir? Si la respuesta es positiva, ¿cuáles son esos problemas?” Discutir con el resto.

15. Proporcionar algunos consejos sobre sistemas de pago razonables para las contribuciones de los miembros. Explicar también que:

- Las contribuciones de capital se realizan de muchas formas. No se trata sólo de efectivo o dinero, sino también de contribuciones en especie (bienes o servicios ofrecidos por los miembros, trabajo o tiempo que los miembros aportan de forma gratuita, etc.). Las contribuciones en especie deben tener un valor monetario y pueden formar parte del patrimonio de un miembro.
- Un miembro también puede permitir que la cooperativa utilice una instalación de su propiedad, lo que puede valorarse e incluirse en el patrimonio del mismo integrante.

ACTIVIDAD 1C

¿Cuál es el volumen de negocio previsto de los integrantes?

16. Explicar:

- Es importante que exista una demanda suficiente, por parte de los miembros, de los servicios de cuidados que la cooperativa tiene previsto prestar, para que esta pueda funcionar a una escala comercial y financieramente viable.
- El conocimiento del volumen de negocio previsto por parte de los miembros también ayudará a planificar las instalaciones, los equipos y otros recursos necesarios para prestar el(los) servicio(s).

17. A continuación, los grupos trabajarán en la Actividad 1C, siguiendo estas instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 20 minutos para completar la Actividad 1C.

18. Preguntar al grupo: “A partir del análisis inicial del uso por parte de los miembros, ¿creen que la cooperativa tendrá un volumen suficiente para funcionar como un negocio? ¿Por qué sí o por qué no?” Discutir con el resto.

19. Recordar a los participantes que, para formarse una idea adecuada de los potenciales integrantes, deben conocerlos y hablar con ellos. Explicar:

- Si no hay suficiente apoyo e interés de los miembros por la idea de negocio, es posible que la necesidad identificada no sea relevante para la comunidad en general y, por tanto, haya que abandonarla o modificarla. En otras palabras, si el interés en la creación o mejora de una cooperativa persiste, hay que regresar al Paso 2: Definir la idea de negocio.

SESIÓN 2

REALIZAR UN ANÁLISIS DE MERCADO



210 min.

OBJETIVOS

Tras completar esta sesión, se espera que los participantes cuenten con las habilidades para realizar un análisis de mercado real.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Preparar un modelo de negocio simplificado de alguna cooperativa conocida en la zona. Se pueden consultar algunos ejemplos en la Actividad 2A del Módulo 2 de Start.CareCoop.
- Reunir estadísticas comerciales básicas y datos de mercado sobre los sectores de las cooperativas propuestas (si los hay) en formatos fáciles de utilizar y comprender.
- Preparar un listado de posibles fuentes de información comercial.
- Si se conocen los servicios de cuidados potenciales, recopilar información sobre precios y tendencias (si la hay).
- Preparar las fuentes de información sobre precios.
- Familiarizarse con la fórmula para calcular el precio promedio.

MATERIALES

Instructor/a

- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Materiales para la dinámica rompehielos 2: Vuela alto (consultarlo en el Capítulo 4 de esta guía)
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 2 - Sesión 2)
- Marcadores y/o lápices
- Calculadoras

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Hacer referencia a la hoja del papelógrafo con las preguntas de viabilidad creada en la Sesión 1. Dirigir la atención de los participantes al título de «Evaluación de mercados» y explicar:
 - Un análisis de mercado proporciona respuestas a preguntas, tales como:
 - ¿Cuál es el público objetivo del servicio de cuidados?
 - ¿Cuál es la demanda del servicio de cuidados propuesto?
 - ¿Cuál es la oferta existente de servicio de cuidados propuesto?
 - ¿Cuáles son las características requeridas del servicio de cuidados?
 - ¿Cuál es el nivel de competencia?
 - ¿Cuánto está dispuesto a pagar el público objetivo por el servicio de cuidados?
 - Un análisis de mercado ayuda a los grupos organizadores a definir si tienen el producto o servicio adecuado para su mercado objetivo, identificar los precios aceptables para el mercado y estimar la cuota potencial del mercado que pueden obtener.
 - Un análisis de mercado arroja información sobre el potencial del mercado como base para las previsiones de ventas y la estrategia de marketing formuladas en el plan de negocio.



Al analizar a los clientes potenciales, se deben tener en cuenta las necesidades prácticas de las potenciales clientas mujeres. Por ejemplo, considerar si, por razones de seguridad, las mujeres podrían verse imposibilitadas de llegar al lugar en el que se prestan los servicios. Si esto ocurre se verán privadas de comprar y la cooperativa estará perdiendo potenciales clientas.



ACTIVIDAD 2A**¿Cuál es el volumen de negocio previsto de los integrantes?**

2. Preguntar a los participantes: “¿Cuál es el público objetivo potencial de una cooperativa?”
3. En base a las respuestas de los participantes, explicar:
 - El público objetivo de una cooperativa son las personas o las organizaciones que pagan y reciben los bienes y servicios que se ofrecen.
 - El público objetivo de una cooperativa pueden clasificarse de la siguiente manera:
 - Miembros trabajadores a los que una cooperativa presta sus servicios para apoyar sus actividades y negocios.
 - Miembros usuarios/beneficiarios con los cuales la cooperativa presta sus servicios.
 - Clientes externos a los que una cooperativa presta sus servicios.
4. Mostrar el ejemplo de modelo de negocio de una cooperativa existente que sea conocida por la mayoría de los participantes, describiendo el flujo del servicio o transacción. Indicar a los participantes que en la Actividad 2A deberán presentar una representación visual similar para la cooperativa propuesta.
5. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 2A siguiendo estas instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tienen 30 minutos para leer las generalidades de la sesión y completar la Actividad 2A.
 - d) Cada grupo preparará su modelo de negocio en una hoja de papelógrafo para compartirlo con el resto de los participantes.
6. Cada grupo deberá presentar su modelo de negocio con el resto, quienes podrán emitir sus opiniones. Realizar comentarios al grupo que presenta sobre esta actividad.
7. Recordar a los participantes que el modelo de negocio es la base para el resto de las actividades de implementación del análisis de mercado.

ACTIVIDAD 2B**Evaluación del público objetivo****8.**

Explicar y promover una discusión considerando:

- La Actividad 2B es la que ayudará a los participantes a tener una idea sobre el tamaño del mercado que su cooperativa podrá captar y en qué condiciones podrá alcanzar esa cuota de mercado.
- Este análisis ayuda a determinar si la cooperativa puede introducirse con éxito en un mercado y generar ventas suficientes para financiar sus operaciones comerciales.
- Además, proporcionará información sobre las actividades apropiadas para la cooperativa, el volumen, las instalaciones y las necesidades tecnológicas, así como otros factores de interés.
- El Paso 1 consiste en conocer la demanda del producto o servicio y la cuota de mercado que la cooperativa puede captar. Se centra en la demanda insatisfecha, ya que esta representa una vía más fácil para que una cooperativa entre en el mercado y mantenga su presencia.
- La demanda insatisfecha se refiere al volumen requerido por los clientes que no está cubierto por la oferta existente.
- En el Paso 2, se estudiarán las características exigidas al producto.

9.

Compartir información sobre el mercado y fuentes de información comercial, si las hay.

10.

A continuación los grupos deberán trabajar en la Actividad 2B, se les debe indicar que pueden levantar la mano en caso de necesitar aclaraciones o ayuda para realizar la actividad. Indicar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 30 minutos para completar la Actividad 2B.

11.

Preguntar a los grupos: “A partir del análisis inicial, ¿consideran que existe una gran demanda de sus servicios? ¿Por qué sí o por qué no?”
Discutir con el resto.

12.

En caso de que los participantes tengan dudas, se les debe recordar que necesitarán entrevistar a los clientes potenciales después de la capacitación. Si a estas alturas, los participantes tienen la certeza de que la demanda de sus servicios de cuidados es poca, se les debe sugerir que estudien otras ideas.

ACTIVIDAD 2C**Evaluación de la competencia**

13. Utilizar la actividad rompehielos 2 como dinamizador: Vuela alto (consultar el Capítulo 4 de esta guía).
14. Aprovechar las ideas compartidas por los participantes en la dinámica anterior para presentar la Actividad 2C y explicar:
 - Una evaluación crítica de la competencia en el mercado ayudará a los grupos organizadores a determinar si sus cooperativas pueden hacer frente a los competidores existentes y cómo pueden competir en el mercado.
 - La competencia incluye a organizaciones que prestan los mismos servicios que la cooperativa tiene previsto prestar y que venden a los mismos compradores a los que la cooperativa desearía vender.
15. A continuación, los grupos deberán trabajar en la Actividad 2C. Se les debe indicar que pueden levantar la mano en caso de necesitar aclaraciones o ayuda para realizar la actividad. Indicar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar un nuevo lector.
 - b) Los grupos tienen 25 minutos para completar la Actividad 2C.
16. Preguntar a los grupos: “¿Creen que su cooperativa puede competir en el mercado? ¿Por qué sí o por qué no?” Discutir con el resto.
17. Comunicar a los participantes que puede ser necesario hablar con sus clientes potenciales para entender mejor a la competencia, especialmente sus fortalezas y debilidades. Conversar con los compradores también brinda ideas sobre nichos disponibles para la cooperativa.

SESIÓN 3

EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD TÉCNICA DE LA IDEA DE NEGOCIO



100 min.

OBJETIVOS

Tras completar esta sesión, los participantes tendrán las habilidades para evaluar la viabilidad técnica de su idea de negocio.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

Familiarizarse con el proceso de producción y el factor crítico de éxito de los servicios propuestos.

MATERIALES

Instructor/a

- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 2 - Sesión 3)
- Marcadores y/o lápices
- Calculadoras

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Hacer referencia a la hoja del papelógrafo con las preguntas de viabilidad creada en la Sesión 1. Dirigir la atención de los participantes al título «Evaluación de viabilidad técnica» y explicar:
 - Una vez que los participantes tengan información suficiente sobre los clientes potenciales, los requisitos y la cuota de mercado probable que el producto o servicio puede alcanzar, es necesario definir los recursos necesarios y el acceso de la cooperativa a tales recursos.
 - Además, los participantes deben evaluar si es técnicamente viable que la cooperativa fabrique el producto tal y como lo exige el mercado.

ACTIVIDAD 3A**Establecer las actividades y los recursos necesarios para elaborar el producto o prestar el servicio****2.** Indicar las generalidades de la Actividad 3A y explicar:

- En el Paso 1 los grupos deberán describir los pasos o actividades principales de la prestación de los servicios. En cada actividad, identificarán el factor crítico de éxito.
- Los factores críticos de éxito son aspectos clave de la actividad que deben realizarse bien para que la cooperativa cumpla los requisitos de los compradores y pueda competir en el mercado.
- En el Paso 2, deberán identificar el perfil de los recursos humanos necesarios para elaborar el producto o prestar el servicio.
- En el Paso 3, crearán un listado de los equipos y las instalaciones que necesitan para prestar sus servicios. Además, deberán definir si pueden acceder a los equipos y a las instalaciones por su cuenta.



Se sugiere animar a los participantes a pensar en los conocimientos y las habilidades que las mujeres pueden aportar a las cooperativas como miembros o trabajadoras potenciales. No se debe dar por sentado que las mujeres sólo pueden hacer determinados trabajos, cuando realmente pueden ejecutar distintos roles.

3. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 3A. Se les debe indicar que pueden levantar la mano en caso de necesitar aclaraciones o ayuda para realizar la actividad. Indicar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
- c) Los grupos tienen 75 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 3A.

4. Preguntar a los grupos: “¿Consideran que su cooperativa puede acceder a las habilidades, instalaciones y equipos necesarios para la prestación eficaz del servicio? ¿Por qué sí o por qué no?” Discutir con el resto.

SESIÓN 4

EVALUAR LA VIABILIDAD FINANCIERA



130 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión se espera que los participantes:

- Entiendan los indicadores clave de desempeño utilizados para evaluar la viabilidad financiera de una cooperativa.
- Cuenten con las habilidades para determinar la cantidad de dinero necesaria para los costos de la puesta en marcha.
- Sepan cómo realizar un análisis de competitividad de precios y rentabilidad.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Familiarizarse con el cálculo de los costos iniciales, el precio de equilibrio y los costos y ganancias previstos simplificados.
- Preparar diapositivas de los gráficos sobre precio de equilibrio y ganancia (consulte los puntos 5 y 6 más adelante).

MATERIALES

Instructor/a

- Proyector (opcional)
- Presentación de diapositivas (opcional)
- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 2 - Sesión 4)
- Marcadores y/o lápices
- Calculadora

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Hacer referencia a la hoja del papelógrafo con las preguntas de viabilidad creada en la Sesión 1, y solicitar que los participantes revisen el título «Evaluar la viabilidad financiera». Explicar:
 - Costos iniciales: costos derivados de la adquisición de bienes de capital (tierra, edificios, equipos, etc.) y el capital de trabajo para cubrir los costos iniciales.
 - Competitividad de precios: comparación del precio de equilibrio con el precio vigente en el mercado.
 - Análisis de rentabilidad: evaluar si el negocio aportará ingresos suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento.



En muchos contextos, el acceso, el control y la propiedad de las mujeres sobre la tierra y/o los recursos financieros están limitados por las normativas sociales o legales del país. Estas situaciones no deben impedir que las mujeres se unan o conformen una cooperativa, ya que pueden contribuir de muchas formas con sus habilidades y conocimientos. **Los aportes de las mujeres deben tener el mismo valor que los de los hombres.**

ACTIVIDAD 4A

Cálculo de los costos iniciales

2. Repasar rápidamente con los participantes los ejemplos presentados en la guía de capacitación. Se puede cambiar el ejemplo y utilizar una empresa o producto que sea más parecido al de las cooperativas propuestas. Se debe resaltar lo siguiente:
 - Copiar la lista de los equipos y las instalaciones de la Actividad 3A. Proporcionar costos estimados para los equipos y las instalaciones y definir el modo de adquisición.
 - En cuanto al capital de trabajo, los participantes primero deberán hacer una lista de sus supuestos y definir cuándo esperan empezar a obtener ingresos.
 - Para obtener el total de fondos necesarios, se debe sumar el costo de los equipos, las instalaciones y los gastos de producción mientras la cooperativa no reciba ingresos o no sean suficientes aún para cubrir los gastos.

3. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 4A. Se les debe indicar que pueden levantar la mano en caso de necesitar aclaraciones o ayuda para realizar la actividad. Indicar las siguientes instrucciones:

- Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
- Los grupos tendrán 65 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 4A.

4. Reunirse unos minutos con cada grupo y verificar rápidamente sus cálculos.

ACTIVIDAD 4B

Evaluación de competitividad de precios y rentabilidad

5. Mostrar el gráfico siguiente y explicar:

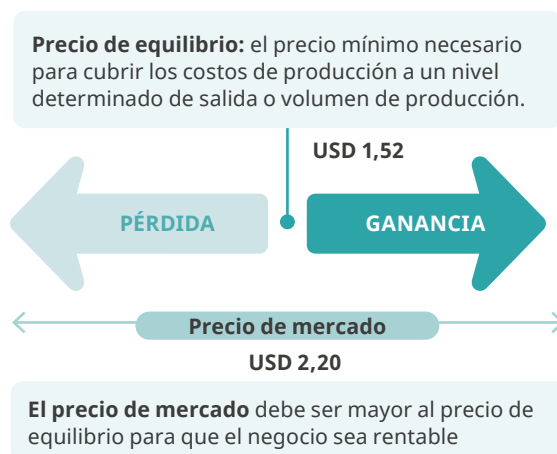
- El precio de equilibrio es el precio mínimo de un servicio que cubrirá los costos de prestación del servicio para un volumen de ventas determinado. Se calcula dividiendo el costo del servicio por la cantidad de usuarios.
- Si la cooperativa vende el servicio a un precio inferior al precio de equilibrio, perderá dinero.
- Para obtener ganancias, la cooperativa debe vender el servicio a un precio superior al precio de equilibrio.
- Para que la cooperativa sea competitiva en precios, el precio del servicio debe estar a la misma altura que el de los competidores, en igualdad de condiciones (por ejemplo, con calidad similar, servicio al cliente, etc.).

Precio de equilibrio

Costo total de producción
Producción total

Ejemplo:

Costo de producción: USD 22.730
Producción total: 15.000 kg de plátanos fritos
Precio de equilibrio: USD 1,52



¿Cómo es su precio de equilibrio comparado con el precio vigente en el mercado?

6. Mostrar el gráfico anterior y explicar:

- Generar ganancias es una parte importante de hacer negocios. Si la cooperativa no obtiene ganancias, no tendrá dinero para invertir en el crecimiento del negocio y no podrá ofrecer reembolsos a sus miembros.
- **Ganancias = Ventas o ingresos totales - gastos totales.**
- Los ingresos totales son la cantidad total de dinero que pagan los clientes por el servicio.
- Si los gastos son superiores a las ventas, la cooperativa incurre en pérdidas.
- Si los gastos son inferiores a las ventas, la cooperativa obtiene ganancias.
- El margen de ganancias es el monto que se obtiene cuando los ingresos superan a los costos en un negocio. Para convertir el margen en un porcentaje, se debe multiplicar el resultado por 100. Un margen del 25%, por ejemplo, significa que la cooperativa se queda con el 25% de sus ingresos totales.

Ganancias = Ventas o Ingresos totales - Gastos totales



7. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 4B. Se les debe indicar que pueden levantar la mano en caso de necesitar aclaraciones o ayuda para realizar la actividad. Indicar las siguientes instrucciones:

- Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- Los grupos tienen 20 minutos para completar la Actividad 4B.

8. Preguntar a los grupos: “¿Creen que su cooperativa puede competir en el mercado? ¿Por qué sí o por qué no?” Discutir con el resto.

SESIÓN 5

¿DEBERÍA PROCEDER CON ESTE NEGOCIO?



45 min.

OBJETIVOS

Tras completar esta sesión, se espera que los participantes entiendan los factores clave que deben considerar para analizar la viabilidad técnica de una idea de negocio.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

Ninguna

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 2 - Sesión 5)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1.

Explicar:

- Una vez completado el estudio de viabilidad, el grupo organizador o el consejo de administración/ gerencia (en el caso de cooperativas existentes) o los líderes (en el caso de grupos de autoayuda) tendrán que decidir si siguen adelante con la idea de negocio.
- La lista de verificación para la evaluación de viabilidad puede ayudar a definir si existen perspectivas razonables de éxito que justifiquen una mayor inversión de tiempo y recursos en la creación de la cooperativa o en un proceso de modernización/renovación.
- La lista de verificación también ayudará a identificar la información que falta recopilar para tomar una decisión fundada.

ACTIVIDAD 5A**Lista de verificación de evaluación de viabilidad del negocio**

2. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 5A. Indicar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 25 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 5A.
 - d) Se recomienda que los grupos se remitan a los resultados de las sesiones 1 a 4 a medida que avanzan en la lista de verificación.
3. Solicitar a los grupos que levanten la mano si respondieron «Sí» al menos a 14 preguntas. Preguntar al azar a qué preguntas dieron un «No» como respuesta. Discutir con el resto.
4. Pedir a los grupos que levanten la mano si respondieron «Sí» al menos a 9 preguntas. Pregunte al azar qué preguntas recibieron un «No» como respuesta. Discutir con el resto.
5. Solicitar a los grupos que levanten la mano si respondieron «No sé» al menos a 5 preguntas. Pregunte al azar los motivos de esas respuestas. Discuta con el resto.

SESIÓN 6

PREPARAR EL PLAN DE ACCIÓN



60 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes habrán preparado un plan de acción para llevar a cabo la fase de desarrollo del concepto de negocio de creación o renovación de una cooperativa.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

Ninguna

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop Módulo 2 - Sesión 6)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Comunicar a los participantes que después de la capacitación necesitarán completar la capacitación del grupo organizador (para las nuevas cooperativas), completar el desarrollo de la idea de negocio y realizar el estudio de viabilidad.

ACTIVIDAD 6A**Revisión de las actividades desde la creación del grupo hasta la evaluación de viabilidad**

2. Indicar a los participantes que, para facilitar la preparación del plan de acción, primero se revisarán las actividades desde la creación del grupo hasta la evaluación de viabilidad. A continuación, deberán trabajar en la Actividad 6A, siguiendo estas instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 15 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 6A.

ACTIVIDAD 6B**Preparar el plan de acción**

3. Comunicar a los participantes que deberán preparar el plan de acción. Proporcionar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Los grupos tendrán 30 minutos para completar la Actividad 6B.
 - c) El plan de acción deberá centrarse en los puntos sobre los que carecen de información. Esto será importante a la hora de tomar una decisión fundada sobre la conveniencia o no de crear la cooperativa.
4. Preguntar a los grupos: “¿Cuándo finalizará el estudio de viabilidad según su planificación?” Tomar nota de las fechas de finalización como guía para la programación de la capacitación del Módulo 3 de Start.CareCoop.

CIERRE DEL MÓDULO 2

5. Indicar a los participantes que, si la evaluación de viabilidad establece que deben seguir adelante con la creación o renovación de la cooperativa, se recomienda asistir al Módulo 3 de Start.CareCoop sobre el plan de negocio.
6. Agradecer a los asistentes su participación activa.

MÓDULO 3.

Preparar el plan de negocio

SESIÓN 1

¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?



60 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, se espera que los participantes:

- a) Comprendan mejor la importancia de un plan de negocio.
- b) Conozcan la estructura básica de un plan de negocio.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Familiarizarse con las partes básicas de un plan de negocio.
- Verificar si los participantes han asistido previamente al Módulo 2: Análisis de la viabilidad de la idea de negocio. Si asistieron al Módulo 2, se sugiere conformar los mismos grupos para elaborar el plan de negocio.

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 3 - Sesión 1)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. A continuación, los participantes deberán preparar un borrador del plan de negocio. Explicar:

- El plan de negocio se elabora después de comprobar que la idea de negocio es viable.
- El plan de negocio reúne la información y las conclusiones del estudio de viabilidad en un documento coherente y organizado que permite llegar a un consenso y tomar decisiones.

2. Preguntar a los participantes qué entienden por plan de negocio. Relacionar sus respuestas con el concepto de plan de negocio:

- Un plan de negocio describe la naturaleza del negocio de la cooperativa, sus servicios, cómo se producirán y comercializarán, los riesgos a los que se enfrenta, los criterios de mitigación de riesgos y la situación y proyección financiera.
- El plan de negocio es una especie de mapa, orienta a los miembros en el funcionamiento de su negocio.
- Un plan de negocio puede servir de referencia cada vez que se elige un nuevo consejo de administración, lo que reduce el riesgo de interrupciones y cambios bruscos de dirección.
- Un plan de negocio puede utilizarse como un poderoso documento de ventas para recaudar dinero, ya que es el requisito previo para obtener préstamos y subvenciones. Para obtener financiamiento para la puesta en marcha de una cooperativa, el documento debe cumplir los requisitos de la institución financiera o el aval.

ACTIVIDAD 1A

Estructura de un plan de negocio básico

3. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 1A, en la que se revisarán las principales partes de un plan de negocio. Se debe señalar que la mayoría de los componentes del plan de negocio ya fueron abordados en el Módulo 2: Análisis de la viabilidad de la idea de negocio, por lo tanto, los contenidos podrían parecer conocidos.

4. Indicar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar un nuevo lector.
- b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
- c) Los grupos tienen 15 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 1A.

5. Concluir la Sesión 1 con la lectura de las siguientes definiciones y solicitar a los participantes que identifiquen a qué parte del plan de negocio corresponden:

- **Resumen ejecutivo:** información acotada e importante sobre un plan de negocio.
- **Perfil de negocio:** explica los objetivos de la cooperativa, el concepto de negocio a través del cual se lograrán los objetivos y las razones por las que el negocio será un éxito.
- **Plan de marketing:** describe los servicios de cuidados y los mercados objetivo de la cooperativa y explica cómo va a conseguir que sus clientes paguen por sus servicios.
- **Plan de operaciones:** indica (i) los recursos físicos, instalaciones y equipos; (ii) el proceso y el sistema de trabajo; y (iii) la integración de los principios cooperativos en el sistema de operaciones.
- **Gestión de riesgos:** aborda los riesgos potenciales y las estrategias para gestionarlos.
- **Plan de gestión:** establece cómo se estructurará el negocio de la cooperativa e identifica los recursos humanos y las competencias que precisará el negocio para satisfacer las exigencias de los clientes.
- **Plan financiero:** explica o proyecta cómo se espera que funcione financieramente la cooperativa durante un período de tiempo (por ejemplo, de uno a cinco años).

6. A continuación, los participantes deberán preparar el plan de negocio con todos los detalles vistos. Cada actividad a desarrollar corresponderá a una sección o subsección de un plan de negocio.

7. Preguntar a los participantes cuál es la primera parte del plan de negocio que deberán redactar, de acuerdo con lo aprendido en la Actividad 1A.



Es probable que algunos participantes respondan que la primera parte del plan es el resumen ejecutivo. Aunque el resumen ejecutivo es la primera sección del plan de negocio, este se redacta después de haber finalizado todo lo demás, ya que extrae y sintetiza toda la información importante de las secciones siguientes.

SESIÓN 2

PERFIL DE NEGOCIO



60 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes tendrán los conocimientos necesarios para escribir el perfil de negocio.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

Familiarizarse con las preguntas de la Actividad 2A de la guía de capacitación y tener claridad sobre cómo guiar a los participantes para que pueden encontrar sus respuestas.

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 3 - Sesión 2)
- Resultados del Módulo 2 de Start.CareCoop
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Presentar el tema del perfil de negocio.
 - El perfil de negocio explica los objetivos de la cooperativa, el concepto de negocio a través del cual se lograrán los objetivos y las razones por las que la cooperativa será un éxito.
 - Esta sección describe, además, detalles importantes sobre de la cooperativa como su ubicación, personas de contacto y tamaño.

ACTIVIDAD 2A**Escribir el perfil de negocio**

2. Explicar a los asistentes que el perfil de negocio es la presentación sobre la cooperativa que se realiza a quienes revisan el plan de negocio. Indicar que es como presentar a un recién llegado, por lo que deberán escribir el perfil de negocio expresando entusiasmo por la cooperativa y lo que desean conseguir.
3. Repasar las preguntas de la Actividad 2A. Preguntar a los participantes en qué personas o actividades de los módulos 1 y 2 de Think.CareCoop y Start.CareCoop se basan las respuestas.

Preguntas de la Actividad 2A y fuentes de información	
Pregunta	Fuente de información
Información de contexto	
Nombre de la cooperativa	Participantes
Domicilio	Participantes
Detalles de contacto	Participantes
Cantidad y tipo de miembros	Start.CareCoop: Módulo 2, Actividad 1A
Propósito/Objetivo de la cooperativa	
¿Cuáles son los objetivos de la creación de la cooperativa?	Start.CareCoop: Módulo 1, Actividad 2C
¿Qué pretende conseguir el grupo al unirse?	Start.CareCoop: Módulo 1, Actividad 2C
Servicios de cuidados	
Tipo de cooperativa	Think.CareCoop
¿Qué servicio ofrecerá la cooperativa?	Start.CareCoop: Módulo 1, Actividad 2C Triangular con los resultados del estudio de viabilidad: Start.CareCoop, Módulo 2
¿Por qué usarían los clientes sus servicios?	Conclusiones del Módulo 2, Sesión 2 de Start.CareCoop
Mercados	
¿Quiénes serán sus clientes?	Conclusiones del Módulo 2, Sesión 2 de Start.CareCoop

4. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 2A. Proporcionar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 25 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 2A.
5. Realizar un recorrido por los grupos mientras trabajan, para ofrecer la ayuda o apoyo que puedan requerir.
6. Transcurridos 25 minutos, solicitar a los grupos que, frente a todos, realicen una presentación muy breve (discurso de ascensor), sobre la cooperativa propuesta en base en las respuestas de la Actividad 2A. La presentación no debe durar más de 2 minutos y los grupos tendrán 5 minutos para prepararse.



Un **«discurso de ascensor»** es un escrito breve y persuasivo que se puede utilizar para despertar el interés por lo que hace la organización. Debe ser breve, pero transmitir información importante y llamativa.



Promover que las cooperativas propuestas sean sensibles con las realidades sociales, económicas, personales y laborales de las mujeres.



SESIÓN 3

PLAN DE MARKETING



150 min.

OBJETIVOS

Tras completar esta sesión, se espera que los participantes sean capaces de realizar un plan de marketing.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Repasar los conceptos y las estrategias de marketing.
- Familiarizarse con los mercados de servicios de cuidados potenciales de los participantes

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)
- Materiales para la dinámica rompehielos 3: Marketing con enfoque de género (consultar el Capítulo 4 de esta guía)
- Enunciados impresos y caja para el rompehielos 4: Repaso del marketing de respuesta directa (consultar el Capítulo 4 de esta guía)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 3 - Sesión 3)
- Resultados del Módulo 2 de Start.CareCoop
- Resultados del análisis
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Utilizar la dinámica rompehielos 3: Marketing con enfoque de género, para presentar el tema (consultar el Capítulo 4 de esta guía).
2. Preguntar a los participantes qué entienden por marketing y a partir de sus respuestas, explicar lo siguiente:
 - El marketing implica identificar a los beneficiarios y usuarios de los servicios, comprender qué tipos de servicios de cuidados desean, cómo quieren que se les suministren, seleccionar el canal de mercado adecuado y obtener ganancias suficientes para mantener el negocio. En otras palabras, las cooperativas necesitan ofrecer servicios:
 - que los beneficiarios del cuidado necesitan
 - de la forma adecuada
 - en el momento preciso del año
 - en las cantidades correctas
 - con la calidad y la presentación requeridas
 - en el lugar adecuado y accesible tanto para mujeres como para hombres
 - a un precio que los clientes estén dispuestos a pagar
 - El marketing es todo lo que hace una cooperativa desde el momento de conceptualizar nuevas ideas hasta satisfacer con éxito las necesidades de los miembros y los beneficiarios, y necesita una planificación cuidadosa.
3. Explicar:
 - La sección de marketing del plan de negocio explica cómo la cooperativa conseguirá los clientes que utilizarán sus servicios. El plan de marketing proporciona detalles sobre los servicios, descripción del mercado y la estrategia de marketing.

ACTIVIDAD 3A**Descripción de los servicios**

4. Explicar:
 - El servicio se refiere a aquello que la cooperativa vende, incluidas todas las características, ventajas y beneficios que los clientes pueden disfrutar al utilizarlo. A la hora de mercadear un servicio de cuidados, es importante pensar en las características y ventajas clave que el beneficiario o cliente desea y necesita.
5. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 3A. Proporcionar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tienen 35 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 3A.
 - d) Los grupos se remitirán a los resultados y conclusiones del Módulo 2: análisis de la viabilidad de la idea de negocio, además deberán tener en cuenta los resultados de cualquier otro análisis realizado.



Observar el progreso de los grupos. En caso de considerar que un alguno tiene dificultades, reunirse con sus integrantes, orientar la discusión y utilizar el ejemplo de la guía de capacitación para aclarar los conceptos. Evitar dar las respuestas; las ideas deben surgir desde los participantes.

6. Solicitar a los grupos que compartan sus respuestas a la pregunta: «¿Por qué su servicio es mejor que los existentes en el mercado?» Discutir con el resto.
7. Indicar a los participantes que deben ayudarse mutuamente para mejorar sus planes de negocio dando comentarios constructivos, especialmente si tienen experiencia y conocimientos del sector.

ACTIVIDAD 3B

Descripción del mercado

8. Comunicar los contenidos de la descripción del mercado.
 - La descripción del mercado explica el público objetivo de la cooperativa y por qué la cooperativa seleccionó enfocarse en ellos. La descripción del mercado debe indicar también por qué el público objetivo necesita el servicio. Adicionalmente, se debe presentar un análisis de los competidores.
9. Reforzar las siguientes ideas:
 - Un cliente de una cooperativa es una persona u organización que necesita los servicios de cuidados de la misma. Según esta definición, los clientes de una cooperativa se pueden clasificar de la siguiente manera:
 - Miembros trabajadores a los que una cooperativa presta sus servicios para apoyar sus actividades y negocios.
 - Miembros usuarios/beneficiarios con los cuales la cooperativa presta sus servicios.
 - Usuarios externos a los que una cooperativa o sus miembros prestan sus servicios.
10. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 3B. Proporcionar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Los grupos tendrán 30 minutos para completar la Actividad 3B.
 - c) Los grupos se deberán remitir a los resultados y conclusiones del Módulo 2: análisis de la viabilidad de la idea de negocio. Además, deberán tener en cuenta los resultados de cualquier otro análisis realizado.
11. Solicitar a los grupos que compartan sus respuestas a las siguientes preguntas:
 - Entre todos los usuarios potenciales del servicio de cuidados que identificaron, ¿en qué segmento de mercado se centrará su cooperativa?
 - ¿Por qué decidieron enfocarse en ese segmento de mercado?



Asegurarse de que las cooperativas atiendan tanto a clientes mujeres como hombres y reconozcan la existencia de necesidades y limitaciones específicas de género de ambos grupos.

ACTIVIDAD 3C**Estrategia de marketing**

12. En esta etapa se puede utilizar la dinámica rompehielos 4 y así ayudar a los participantes a recordar los conceptos de marketing que son importantes en la redacción de sus estrategias. (Consultar el Capítulo 4 de esta guía).

13. Invitar a los participantes a regresar a sus asientos y comentar que, después de una revisión rápida, estarán listos para definir lo siguiente:

- ¿Cómo promoverá la cooperativa su(s) servicio(s)?
- ¿Cómo conseguirá la cooperativa que su(s) servicio(s) lleguen al público objetivo?
- ¿Cómo fijará la cooperativa el precio de su(s) servicio(s)?

14. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 3C. Proporcionar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 40 minutos para completar la Actividad 3C.
- c) Los grupos se remitirán a los resultados y conclusiones del Módulo 2: análisis de la viabilidad de la idea de negocio. Además, deberán tener en cuenta los resultados de cualquier otro análisis realizado.
- d) Al escribir las estrategias, también deberán incorporar lo aprendido durante el repaso del marketing de respuesta directa.

15. Preguntar a los participantes cómo los roles de género podrían afectar sus estrategias. Iniciar la siguiente discusión:

- ¿Qué desventajas podrían enfrentar las mujeres respecto a los hombres en cuanto al acceso a los servicios de la cooperativa?
- ¿Cómo pueden las cooperativas ayudar a las mujeres miembros a superar estas barreras?

16. Para finalizar la sesión, cerrar con lo siguiente:

- Un servicio sólo se puede vender si tiene un cliente.
- La cooperativa que logre crear la combinación de marketing «perfecto», es decir; producto o servicio correcto, precio correcto, lugar adecuado y promoción adecuada en el momento adecuado), tendrá más éxito que la competencia.

SESIÓN 4**PLAN DE OPERACIONES**

180 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, se espera que los participantes puedan elaborar el borrador de su plan de operaciones.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Investigar un poco sobre los equipos requeridos para los negocios cooperativos previstos.
- Familiarizarse con los procesos involucrados en los negocios previstos.
- Familiarizarse con las buenas prácticas recientes relacionadas con los negocios potenciales.
- Si es posible, prepararse para proporcionar referencias sobre posibles donantes/subvenciones/fuentes de financiamiento disponibles.
- Preparar pasos de producción simples para un producto terminado y conocido por la mayoría de los participantes.
- Revisar los problemas comunes de calidad y seguridad laboral, especialmente en el tipo de negocio cooperativo previsto, y evaluar cómo se pueden prevenir o mitigar.

MATERIALES**Instructor/a**

- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Materiales para la dinámica rompehielos 5: Detectar el riesgo (consultar el Capítulo 4 de esta guía)
- Material impreso sobre la definición práctica de los 7 principios cooperativos.
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 3 - Sesión 4)
- Resultados del Módulo 2 de Start.CareCoop
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Describir los contenidos de la sección del plan de operaciones del plan de negocio:
 - La sección del plan de operaciones describe cómo se deben prestar los servicios, proporciona detalles sobre la ubicación física, las instalaciones y los equipos de la cooperativa. Además, presenta la forma en la que el negocio asegurará la calidad y la productividad del servicio, así como la seguridad de todas las operaciones.
 - La sección también describe cómo se pueden incorporar los principios cooperativos en sus operaciones.

ACTIVIDAD 4A

Recursos físicos: instalaciones y equipos

2. A continuación, los participantes deberán revisar más a fondo dónde se ubicará la cooperativa y los equipos e instalaciones que necesitarán. Las preguntas de esta actividad tienen como objetivo ayudar a examinar más detenidamente los resultados de la evaluación de viabilidad sobre los recursos físicos esenciales y cómo se espera conseguir los recursos necesarios.
3. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 4A, siguiendo estas instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 30 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 4A.
 - d) Los grupos se remitirán a los resultados y conclusiones del Módulo 2: Análisis de la viabilidad de la idea de negocio. Además, deberán incorporar toda nueva información o cambios en su decisión.
 - e) Recordar que los asistentes pueden levantar la mano o recurrir al/a la instructor/a si tienen preguntas o necesitan ayuda.
4. Pedir a uno o dos grupos que compartan la ubicación propuesta para su cooperativa y por qué la eligieron, y comentar estas decisiones con el resto, según sea necesario



Verificar que la ubicación de la cooperativa sea accesible tanto para mujeres como para hombres. Además, aplicar perspectiva de género en la elección de equipos e instalaciones.

ACTIVIDAD 4B

Proceso y sistema de trabajo

5. Comunicar a los participantes que la siguiente tarea en el plan de operaciones será describir cómo la cooperativa producirá/entregará los servicios.
6. Describir un servicio (por ejemplo, un corte de cabello) que sea conocido para todos los participantes para que puedan identificar el proceso de la prestación, y luego escribir las respuestas en el papelógrafo o el tablero en orden secuencial. Después de enumerar todos los pasos clave, comentar a los participantes que acaban de preparar el proceso o los pasos de producción y que deberán hacer lo mismo con sus servicios de cuidados. Indicar a los participantes que la guía de capacitación contiene un ejemplo que servirá de orientación.



Ejemplo del proceso del servicio de un corte de cabello

Programación de cita: el cliente programa una cita con el salón de belleza.

Registro: el cliente llega al salón y se registra con la recepcionista.

Consulta: el peluquero consulta con el cliente sobre el tipo de peinado que desea.

Preparación: el peluquero prepara al cliente para el corte de cabello colocándole una capa.

Proceso de corte: el peluquero corta y peina el cabello del cliente según el estilo acordado.

Servicios adicionales: se brindan opcionalmente y por solicitud (como coloración, tratamientos capilares o peinados).

Lavado y acondicionamiento: el peluquero lava y acondiciona el cabello del cliente.

Secado: el peluquero seca el cabello del cliente con un secador.

Peinado: el peluquero peina el cabello según las preferencias del cliente.

Revisión final: el peluquero y el cliente revisan el resultado final para garantizar su satisfacción.

Pago: el cliente paga el servicio en la recepción.

Comentario: el cliente puede ofrecer sus comentarios sobre el servicio.

7. Orientar la discusión hacia la calidad del servicio y a la definición de calidad:

- **La calidad se refiere al conjunto de rasgos y características de un servicio que permiten satisfacer determinados requisitos. Es la capacidad del prestador del servicio para satisfacer los requisitos del usuario final (se puede hacer referencia al ejemplo del corte de cabello).**

8. Preguntar a los participantes cuáles consideran que serían las causas probables de un mal servicio de corte de pelo (o del servicio que se haya escogido) y cómo se pueden evitar. Usar esta discusión para recalcar que, en el plan de negocio, es importante describir cómo la cooperativa garantizará la prestación de servicios de cuidados de buena calidad.

9. Explicar a los participantes que una cooperativa también debe garantizar un entorno de trabajo sano y seguro:

- **La seguridad y la salud en el trabajo abarcan todos los aspectos de las condiciones laborales e involucra la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar social, mental y físico de las personas trabajadoras en todas las ocupaciones.**
- **La seguridad puede impulsar la productividad, ya que una persona trabajadora que tiene miedo de sufrir una lesión suele producir menos. La seguridad de las herramientas, los procesos y el lugar de trabajo son cruciales para proteger a las personas trabajadoras y evitar interrupciones en la producción.**
- **La seguridad y la salud ocupacional mejoran el resultado final o la rentabilidad; los accidentes o enfermedades laborales son muy costosos y pueden tener efectos directos e indirectos graves en la vida de las personas trabajadoras y sus familias.**

10. En esta fase, se podría aplicar la dinámica rompehielos 5 (Detectar el riesgo), a fin de preparar a los participantes para escribir las medidas que garanticen la calidad y seguridad. Se puede consultar la dinámica en el Capítulo 4 de esta guía.



Un riesgo está compuesto por un objeto, evento, comportamiento o condición peligrosa en el lugar de trabajo que tiene el potencial de producir lesiones, enfermedades o daños a la propiedad.

11. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 4B. Para eso, se les debe indicar las siguientes instrucciones:

- Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- Los grupos tienen 40 minutos para completar la Actividad 4B.
- Para la mayoría de las preguntas deberán referirse a los resultados del Módulo 2, aunque, de todas formas, las respuestas pueden cambiar o mejorar. Adicionalmente, deberán incorporar información reciente recibida y nuevos aprendizajes adquiridos.
- Se debe recordar a todos los asistentes que pueden levantar la mano si tienen preguntas o necesitan ayuda.



Se sugiere recorrer los grupos mientras realizan la actividad y hacer preguntas para que los integrantes puedan destacar la información relevante, aclarar puntos de vista, resumir la información y extraer conclusiones. Por ejemplo:

- *«¿Pueden darme algunos ejemplos de...?»*
- Realizar un sondeo y preguntar: *«¿Podría ampliar la información al respecto?»*
- Dirigirse a otros participantes: *«¿Quién tiene otras ideas al respecto?»*
- Animar a los demás a opinar: *«¿Alguien puede dar otra opinión al respecto?»*
- Resumir: *«¿Quién puede resumir los puntos presentados hasta ahora?»*

12. Solicitar a dos grupos que compartan con el resto sus resultados del Paso 2 de la Actividad 4B y fomentar la discusión sobre esos datos.



Revisar y asegurar que no exista sesgo de género en la elaboración de los perfiles de las personas trabajadoras necesarias y que los procesos de trabajo tengan en cuenta la perspectiva de género.

ACTIVIDAD 4C

Principios y operaciones de la cooperativa

13. Preguntar a los participantes si recuerdan los principios cooperativos aprendidos en el módulo de Start.CareCoop. Luego, deberán realizar un breve repaso para prepararse para la siguiente subsección del plan de operaciones. Lo que sigue será presentar una descripción breve del principio cooperativo, esperando que los asistentes identifiquen el principio al que se hace referencia.

- **Afiliación abierta y voluntaria:** cualquiera que desee convertirse en miembro de una cooperativa puede hacerlo, siempre que acepte las condiciones de afiliación. Las expectativas serán diferentes en cada cooperativa, pero podrían incluir puntos como el compromiso de asistir a una reunión de todos los miembros una vez al año o trabajar en la cooperativa un par de veces a la semana.
- **Control democrático de los miembros:** corresponde a los integrantes de la cooperativa tomar decisiones sobre lo que hace su asociación. Esto puede incluir tomar decisiones sobre cómo funciona la cooperativa, cómo gastar los excedentes o quiénes serán los representantes de los miembros en el consejo de administración. En una cooperativa todos los miembros tienen voz y voto sobre lo que ocurre.
- **Participación económica de los miembros:** cuando una cooperativa recauda fondos, asume que todos los miembros contribuirán equitativamente. Este principio sugiere que los excedentes se utilicen para mejorar la cooperativa, planificar el futuro y distribuirlos entre los miembros en forma de dividendos.
- **Autonomía e independencia:** autonomía significa que en una cooperativa los miembros son los únicos que pueden opinar y tomar decisiones sobre cómo se gestiona el negocio. Ninguna otra organización puede, por ningún motivo, decirle a la cooperativa cómo dirigir su organización. En definitiva, son los miembros los que controlan el destino de su cooperativa.
- **Educación, capacitación e información:** este principio significa que toda cooperativa debe llevar a cabo un programa educativo para miembros, directivos y personal. También destaca la importancia de informar al público en general sobre su cooperativa y las ventajas de ser miembro.
- **Cooperación entre cooperativas:** este principio significa que las organizaciones cooperativas a menudo trabajan juntas hacia objetivos comunes o en proyectos que beneficiarán a todas las organizaciones implicadas. Se trata de que las organizaciones son más fuertes cuando trabajan juntas.

- **Compromiso con la comunidad:** este principio se refiere a los valores de responsabilidad social y preocupación por los demás. Las cooperativas trabajan para mejorar y desarrollar la comunidad.

Fuente: All 4 Each, Saskatchewan Cooperative Association and the Public Legal Education Association of Saskatchewan

- 14.** Explicar:
- La adhesión a los principios cooperativos y su integración en las operaciones cotidianas contribuirán a garantizar que se mantengan y refuercen las características inherentes a la cooperativa.
 - Los siete principios marcan la diferencia entre una cooperativa y otro tipo de empresa. Por ello, es importante destacar en el plan de negocio cómo se aplicarán e integrarán los principios en las operaciones de la cooperativa.

- 15.** Discutir un ejemplo del Paso 2 de la Actividad 4C de la guía de capacitación sobre cómo se integra el principio en la cooperativa.

- 16.** A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 4C. Indicar las siguientes instrucciones:
- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Los grupos tendrán 45 minutos para completar la Actividad 4C.
 - c) Los participantes podrán levantar la mano o recurrir al/a la instructor/a si tienen preguntas o necesitan ayuda.



Repartir el material impreso sobre la definición de los 7 principios a los grupos. Las definiciones deben ser lo más sencillas y prácticas posibles.

- 17.** Asignar uno o dos principios a cada grupo, quienes compartirán con el resto sus respuestas del Paso 2, Actividad 4C. Después de la presentación de cada equipo, preguntar a los demás si quieren añadir algo más con respecto a los resultados.
- 18.** Para terminar la sesión, se debe resumir el contenido del Plan de operaciones.

SESIÓN 5

GESTIÓN DE RIESGOS



100 min.

OBJETIVOS

Tras completar esta sesión, los participantes contarán con habilidades para realizar un análisis de riesgos y formular medidas de gestión de riesgos.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

Familiarizarse con los riesgos más comunes de las empresas y las posibles estrategias de mitigación.

MATERIALES

Instructor/a

- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)
- Proyector (opcional)
- Materiales para la dinámica rompehielos 6: Jugar a encestar (consultar el Capítulo 4 de esta guía)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 3 - Sesión 5)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Se puede utilizar la dinámica rompehielos 6: Jugar a encestar, para presentar el tema de la gestión de riesgos y animar a los participantes, lo que se puede consultar en el Capítulo 4 de esta guía. Se recomienda no mencionar aún que el juego se relaciona con asumir y gestionar los riesgos.
2. Relacionar la discusión de recapitulación con lo siguiente:
 - Aunque todo el mundo se enfrenta en algún momento a situaciones que implican riesgos, el éxito de una cooperativa depende de su capacidad para asumir riesgos moderados calculados.
 - Un paso clave para conseguir el compromiso de los miembros, es describir y analizar el riesgo potencial asociado a la puesta en marcha de una nueva cooperativa, así como presentar las estrategias que la organización propuesta utilizará para gestionar esos riesgos.

ACTIVIDAD 5A**Identificar riesgos y medidas de mitigación****3.** Explicar:

- Un riesgo es cualquier factor que puede causar pérdidas a la cooperativa o, en el peor de los casos, provocar el cese de sus operaciones.
- Es importante que las cooperativas identifiquen y evalúen los riesgos potenciales, si los conocen, pueden adoptar medidas para evitar que se produzcan y/o tener preparados planes para minimizar el impacto.

4. Los participantes deberán presentar ejemplos de riesgos importantes que afrontan en sus empresas o medios de subsistencia. Seleccionar dos ejemplos como máximo y escribirlos en el tablero. Hacer un cuadro similar al de la Actividad 5A, verificando de que los ejemplos no sean similares a los de la guía de capacitación.

Actividad 5A : Gestión de riesgos			
Riesgo	Probabilidad de que ocurra	Impacto en caso de que ocurra	Medidas para evitarlo o reducir los daños en caso de que ocurra

5. Repasar la lista de riesgos en el tablero y promover una discusión utilizando la misma estructura de la Actividad 5A.

- Posibilidad de que ocurra (muy probable que ocurra, probable que ocurra, poco probable que ocurra)
- Impacto potencial (muy malo, malo, no tan malo)
- Medidas para evitarlo o reducir los daños en caso de que ocurra

6. Comentar a los participantes que algunos de los riesgos más comunes a los que se enfrentan las cooperativas son los siguientes:

- Los miembros no pagan sus cuotas a tiempo.
- Escasa participación de los miembros en las actividades de la cooperativa, especialmente en las reuniones.
- Escasa utilización de los servicios de la cooperativa.
- Precios de mercado inciertos y variables.
- Los compradores cambian de preferencias o dejan de comprar.
- Los miembros no pueden suministrar los servicios según las normas y el volumen acordados.
- Fraude financiero.
- Cambios en la política gubernamental con impacto negativo en las cooperativas.

7. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 5A, siguiendo estas instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
- c) Los grupos tienen 50 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 5A.

8. Indicar que cada grupo deberá compartir con el resto un riesgo de los resultados de la Actividad 5A, incluidas las respuestas sobre la probabilidad de que ocurra, el impacto y las medidas de prevención o mitigación. Escribir las respuestas utilizando el mismo cuadro de los pasos 3 y 4 anteriores.

9. Dirigir la atención de los grupos al cuadro. Es posible que algunos equipos hayan identificado el mismo riesgo, pero tengan estrategias de prevención o mitigación diferentes. Solicitar a quienes tengan estrategias diferentes (a las escritas en el tablero) que compartan sus puntos de vista.

10. Concluir el tema señalando:

- Las cooperativas pueden enfrentar los mismos riesgos, pero las estrategias de gestión pueden ser diferentes según el contexto, los recursos, etc.
- Eliminar tanto la probabilidad de que ocurra como el impacto del riesgo, es la mejor estrategia y eso implica eliminar la causa raíz del riesgo.

SESIÓN 6

PLAN DE GESTIÓN



75 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes contarán con habilidades para preparar el plan de gestión del plan de negocio.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Familiarizarse con el organigrama básico de una cooperativa.
- Preparar un ejemplo de un organigrama de una cooperativa típica en la zona.

MATERIALES

Instructor/a

- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)
- Proyector (opcional)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 3 - Sesión 6)
- Resultados del Módulo 2 - Sesión 3 de Start.CareCoop
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1.

Explicar:

- El plan de gestión aborda la estructura de la organización y por qué la cooperativa es especialmente adecuada para el sector al que se dedica.
- La cooperativa debe demostrar que cuenta con un plan adecuado para hacer frente a sus necesidades operativas y que los puestos clave están ocupados por personas con debida experiencia.
- La cooperativa es uno de los modelos de la Economía Social y Solidaria. Esta capacitación se centra en las cooperativas, pero otro tipo de entidad podría ser más adecuado para el contexto local.

ACTIVIDAD 6A**Preparar el organigrama**

2. Presentar un ejemplo de un organigrama y solicitar a los participantes que lo interpreten. Considerando estas respuestas, explicar lo siguiente:

- La estructura organizacional es el marco dentro del cual se desarrollan las actividades de un negocio como una cooperativa. Es el proceso de unir las partes en un todo para lograr los objetivos deseados.
- Un organigrama es una ayuda visual utilizada para aclarar a quién informa cada persona y el responsable de determinadas acciones en la cooperativa.
- En el módulo siguiente se revisarán las funciones del consejo de administración y de la asamblea general.

3. A continuación los participantes trabajarán en la Actividad 6A siguiendo estas instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
- c) Los grupos tendrán 20 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 6A.
- d) Usar los resultados de la Sesión 3 del Módulo 2 de Start.CareCoop para el desarrollo del organigrama.

4. Escoger a dos grupos para que compartan sus resultados con el resto (si es posible, sobre diferentes tipos de cooperativas) y comentarlos.

ACTIVIDAD 6B

Descripción del cargo

5. Explicar:

- La cooperativa debe garantizar que tiene los recursos humanos necesarios para lograr sus objetivos. Es decir, que cuenta con la cantidad adecuada de personas trabajadoras quienes tienen las competencias idóneas para los cargos.
- La descripción del cargo indica las funciones y responsabilidades de los que conforman el área de recursos humanos de la cooperativa y se incluyen sus competencias, formación y experiencia



Recordar a los participantes que deben pensar en el perfil, calificaciones y experiencia para cada rol y no en una determinada persona ni en su género.

6. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 6B. Indicar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 15 minutos para completar la Actividad 6B.
- c) Utilizar los resultados de la Sesión 3 del Módulo 2 de Start.CareCoop como la base para la elaboración del organigrama.

7. Escoger dos grupos para que compartan con el resto el perfil de la gerencia y dar comentarios sobre estos datos.

SESIÓN 7

PLAN FINANCIERO



170 min.

OBJETIVOS

Tras completar esta sesión, se espera que los participantes sepan cómo realizar proyecciones financieras

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Familiarizarse con la forma de preparar la proyección del estado de resultados, flujo de efectivo y balance general.
- Preparar una versión personalizada de una proyección de estado de resultados, flujo de caja y balance general, de acuerdo con las leyes sobre impuesto de renta, contabilidad y cooperativas vigentes.

MATERIALES

Instructor/a

- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)
- Proyector (opcional)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 3 - Sesión 6)
- Resultados del Módulo 2 - Sesión 3 de Start.CareCoop
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Explicar:
 - Todas las decisiones y supuestos considerados en las secciones previas del plan de negocio se reflejarán en el plan financiero. En ocasiones puede ser necesario ajustar los supuestos y decisiones establecidas en pasos previos, luego de examinar las consecuencias financieras.
 - El plan financiero describe cómo se comportará el negocio en términos de ganancias obtenidas y la liquidez en los próximos años. También detalla los costos previstos de la puesta en marcha y funcionamiento.
 - Esta sesión se centrará en las proyecciones financieras. Sin embargo, se recomienda que el grupo organizador revise los cálculos de puesta en marcha y operación realizados en la Sesión 4 del Módulo 2 de Start.CareCoop.

ACTIVIDAD 7A

Preparar el estado de resultados

2. Recordar a los participantes que en la Sesión 4 del Módulo 2 hicieron los cálculos iniciales de costos y rendimientos, y que, en esta sesión, aprenderán a ingresarlos en la plantilla del estado de resultados. En las compañías orientadas a inversionistas, esto se conoce como «estado de pérdidas y ganancias»:
 - Un estado de proyección de resultados muestra las ganancias y las pérdidas de un período concreto (por ejemplo, un año). Analiza el dinero que ganará la cooperativa durante un determinado plazo, menos los gastos previstos para el mismo período.
3. De ser posible, presentar un ejemplo de estado de resultados de una cooperativa que sea conocida por los participantes. Se puede personalizar el ejemplo proporcionado en la guía de capacitación, de acuerdo con las leyes contables y cooperativas vigentes. Explicar las categorías de cuentas:

Categorías de cuentas	Descripción
Ingreso total	- Dinero total pagado por los servicios de la cooperativa. - Ingreso total = Cantidad de servicios vendidos x precio unitario. - Si la cooperativa ofrece varios servicios: - Ingreso total = Ingreso de servicio 1 + ingreso de servicio 2 + ingreso de servicio 3
Gastos	- Dinero gastado o costos en los que se ha incurrido para generar ingresos. - Las principales categorías de gastos incluyen: materiales, salarios, servicios públicos y otros gastos, depreciación y amortización.
Depreciación	La depreciación es la disminución del valor de un activo a lo largo del tiempo debido a su uso, desgaste u obsolescencia. Cuando se adquiere un activo a largo plazo o un activo fijo, no se contabiliza el precio de compra como gasto, sino su depreciación mensual. La razón es que se espera que ese activo se utilice durante muchos años y genere rendimientos más allá de la fecha en que se adquirió. Hacerlo de otro forma generaría sobrevalorar el gasto en ese período e infravalorarlo en todos los períodos futuros. En este caso, se recurre a la depreciación para ajustar mejor el gasto de un activo a largo plazo al rendimiento que genera. Depreciación anual = Precio de compra dividido por el número de años de uso previsto.
Amortización	Serie de pagos de un préstamo repartidos a lo largo de un período de tiempo. El calendario de reembolsos depende de tres factores claves: Principal: cantidad de dinero prestada. Tasa de interés: cantidad de dinero que el solicitante paga al prestamista por el uso del préstamo. Este pago se suma a la devolución del monto del préstamo (principal). Plazo de reembolso: duración del plazo de reembolso del préstamo, dividido en cuotas mensuales o a plazo fijo. Si se evalúa pedir un préstamo a un banco, se recomienda averiguar antes el valor de la cuota mensual.

Excedente bruto (ganancia)	Monto que queda cuando se deducen los gastos del ingreso total.
	Excedente bruto = Ingreso total menos gastos.
Excedente neto	Cantidad que queda del excedente bruto tras deducir impuestos y otros gastos.
	La cooperativa devuelve el excedente neto a los miembros-propietarios a manera de dividendos. La cooperativa puede distribuir los dividendos a cada propietario en efectivo o retener una parte como inversión adicional en el negocio.
	Excedente neto = Excedente bruto – impuestos y otros gastos.

4. A continuación los participantes deberán trabajar en la Actividad 7A, siguiendo estas instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 35 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 7A.
 - d) Utilizar los resultados de la Sesión 4 del Módulo 2 de Start.CareCoop, como la base para la elaboración del estado de resultados.
 - e) Recordar que si hay preguntas o necesitan apoyo, pueden levantar la mano para solicitarla.
5. Solicitar que levanten la mano aquellos grupos que tienen un excedente positivo.
6. Solicitar que levanten la mano los grupos que tienen un excedente negativo (pérdidas). Analizar las razones del excedente negativo y proporcionar asesoramiento si es necesario.

ACTIVIDAD 7B

Preparar la proyección de flujo de efectivo

7. Explicar:

- Una proyección de flujo de efectivo muestra las fuentes y los usos del dinero en efectivo durante el período en consideración (por ejemplo, un año). Muestra qué cantidades de efectivo se espera que entren y salgan, y en cuándo sucede. También muestra la cantidad neta de efectivo disponible en cualquier momento.
- La proyección es útil para determinar la viabilidad de la cooperativa, en particular su capacidad para pagar los gastos necesarios para la prestación del servicio y las operaciones generales del negocio.
- Si las estimaciones del flujo de efectivo muestran que habrá meses en los que la cooperativa no dispondrá de dinero suficiente para cubrir sus gastos, se puede prever por adelantado el acceso a otras fuentes de fondos para superar los períodos temporales de escasez de efectivo.
- Si las estimaciones del flujo de efectivo muestran cierto excedente, la cooperativa puede plantearse invertir el dinero para que rinda más.

8. Presentar un ejemplo de proyección de flujo de efectivo (al menos a tres meses) y mostrar cómo se han obtenido las cifras:

- En un estado de flujo de efectivo, el dinero que ingresa se registra como «entrada o ingreso de efectivo», mientras que el dinero que sale se denomina «salida o egreso de efectivo». Una vez presentadas las entradas y salidas, se calcula el flujo neto de efectivo (aumento o disminución de efectivo) y luego se suma al saldo de efectivo inicial para obtener el balance de efectivo final.
- En resumen, el estado presenta el saldo de efectivo al principio del período, los cambios y el balance resultante al final del periodo.
- Algunos ejemplos de entradas de efectivo pueden ser: efectivo procedente de la venta de servicios, recaudación de cuentas por cobrar, ingresos procedentes de la venta de bienes inmuebles o equipos, intereses devengados por depósitos bancarios, ingresos procedentes de nuevos préstamos, dinero de aportes nuevos al negocio por parte de los miembros, dividendos recibidos de inversiones financieras del propio negocio, entre otros.
- Algunos ejemplos de salida de efectivo son: pagos por adquisición de materias primas, pagos por compra de maquinaria y equipos, salarios del personal, pago de dividendos, pagos de alquileres, etc.

9. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 7B. Proporcionar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 40 minutos para completar la Actividad 7B.
- c) Trabajar sobre la base del estado de resultados, el costo proyectado de puesta en marcha y operaciones y los resultados de la Sesión 4 del Módulo 2 de Start.CareCoop.
- d) Recordar que los participantes podrán levantar la mano o recurrir al/a la instructor/a si necesitan aclaración o ayuda.

10. Los grupos describirán y compartirán con el resto sus flujos de efectivo a partir de las siguientes preguntas orientativas:

- **¿Se registra sistemáticamente un flujo de efectivo positivo?**
- **¿Se registra sistemáticamente un flujo de efectivo negativo?**
- **¿Hay meses positivos y meses negativos?**

11. Concluir la discusión señalando lo siguiente:

- Si todo indica que la cooperativa puede llegar a producir más efectivo del que utiliza, lo más probable es que sea un negocio viable.
- Las cooperativas deben asegurarse de que disponen de dinero suficiente para superar la fase crítica de puesta en marcha y para imprevistos en caso de que surjan.
- No subestimar la cantidad de dinero necesaria para poner en marcha el negocio; es mejor tener demasiado que no tener suficiente. La escasez de efectivo puede arruinar un negocio de otro modo viable.

ACTIVIDAD 7C

preparar el balance general

12. Explicar:

- Un negocio necesita activos para funcionar, los que se financian con el capital aportado por los miembros y pueden incrementarse con actividades de recaudación de fondos/contribuciones no reembolsables de terceros y préstamos de fuentes externas. La situación financiera de una cooperativa, por lo tanto, está definida por sus activos, sus pasivos y el patrimonio de los miembros, los que se presentan en forma de balance general.
- El balance general describe la salud financiera de un negocio en un momento específico (por ejemplo, al 31 de diciembre de 20xx), mientras que el estado de resultados corresponde a un período de tiempo (por ejemplo, de enero a diciembre de 20xx).
- El balance general está representado por la siguiente ecuación contable: $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio de los miembros (y actividades de recaudación/contribuciones no reembolsables de terceros)}$.
- En todo momento, los activos de la cooperativa deben estar equilibrados con los pasivos más el patrimonio de los miembros. De ahí el nombre de balance general.

13. Presentar un ejemplo de balance general. Se puede usar el ejemplo de la guía de capacitación o inventar otro caso que sea más relevante para el contexto de los participantes. Demostrar cómo se han obtenido las cifras:

Nombre de cuenta/
Elementos del balance
general

Descripción

Activos

Bienes de valor que son propiedad de la cooperativa en la fecha determinada del balance general. Puede tratarse de dinero en efectivo, inventarios o existencias, propiedades y dinero adeudado por particulares u otras empresas. Los activos son bienes que pueden convertirse en efectivo.

Existen dos tipos de activos:

- **Activos fijos:** tardan mucho tiempo (más de 1 año) en poder convertirse en efectivo. Por ejemplo, la tierra y las construcciones.
- **Activos corrientes:** efectivo u otros activos que pueden convertirse fácilmente en efectivo en el plazo de un año. Por ejemplo, inventarios, cuentas por cobrar, efectivo en bancos, etc.

Pasivos:

Deudas o montos que el negocio adeuda a otras personas u otros negocios.

Existen dos tipos de pasivos:

- **Pasivos a largo plazo:** son obligaciones financieras que deben pagarse durante períodos superiores a un año. Algunos ejemplos son los préstamos bancarios a 5 años, hipotecas, financiación de vehículos.
- **Pasivos corrientes:** son deudas que deben pagarse inmediatamente o en el plazo mínimo de un año. Algunos ejemplos son: las facturas de servicios públicos y el pago de las compras de materias primas.

Patrimonio de los miembros:

Monto que los miembros aportan al negocio más las ganancias que se retienen al final de cada año procedentes de operaciones y subvenciones/donaciones.

14. A continuación los participantes trabajarán en la Actividad 7C. Indicar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 30 minutos para completar la Actividad 7C.
- c) Trabajar sobre la base del estado de resultados, el flujo de efectivo proyectado y los resultados de la Sesión 4 del Módulo 2 de Start. CareCoop.
- d) Recordar a los asistentes que pueden levantar la mano o recurrir al/a la instructor/a si necesitan aclaración o ayuda.

15. Solicitar a los grupos que analicen el coeficiente de endeudamiento o el pasivo total dividido por el patrimonio total. Explicar lo siguiente:

- Este coeficiente muestra el porcentaje de financiación que procede de los acreedores y los miembros.
- Un coeficiente de endeudamiento de 1, significa que los miembros financiadores y los acreedores tienen la misma participación en los activos del negocio.
- Si el coeficiente de endeudamiento es superior a 1, significa que un mayor porcentaje de la financiación procede de deudas.
- Un coeficiente de endeudamiento más bajo, normalmente significa que la cooperativa es más estable desde el punto de vista financiero y que los miembros creen firmemente en la viabilidad financiera del negocio.

SESIÓN 8

RESUMEN EJECUTIVO



45 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes comprenderán mejor la estructura organizacional básica de una cooperativa.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Definir el agrupamiento de los participantes.
- Familiarizarse con los órganos centrales de una cooperativa.

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 4 - Sesión 1)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1.

Explicar:

- El resumen ejecutivo es la primera sección del plan de negocio, pero generalmente se redacta después de haber completado todas las demás secciones.
- Este proporciona una descripción general de alto nivel del plan de negocio.
- La información facilitada en el resumen ejecutivo, permitirá al lector juzgar hasta qué punto se ha trabajado a fondo en el proceso de elaboración del plan de negocio y cuán viable es el negocio.

ACTIVIDAD 8A**Redactar el resumen ejecutivo**

2. Proporcionar las siguientes sugerencias para escribir el resumen ejecutivo:
 - Repasar el plan de negocio.
 - Resumir en una o dos frases cada una de las secciones del plan de negocio.
 - El resumen debe ser claro y conciso para que, incluso alguien que desconozca totalmente el sector, pueda entender el negocio.
 - Utilizar lenguaje positivo y convincente, pero siempre equilibrando el entusiasmo con la sinceridad y los hechos.
3. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 8A. Indicar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 35 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 8A.
4. Cada grupo deberá preparar y presentar frente al resto un «discurso de ascensor» de su plan de negocio (2 minutos por grupo).

CIERRE DEL MÓDULO 3

5. Invitar a los participantes a asistir al Módulo 4 de la capacitación de Start.CareCoop. Presentar una breve descripción general.
6. Recordar a los participantes completar sus planes de negocio.
7. Agradecer a los participantes su tiempo, conocimientos y puntos de vista compartidos.

MÓDULO 4.

Estructura organizacional

SESIÓN 1

ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA COOPERATIVA



50 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes comprenderán mejor la estructura organizacional básica de una cooperativa.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Definir el agrupamiento de los participantes.
- Familiarizarse con los órganos centrales de una cooperativa.

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 4 - Sesión 1)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Explicar a los participantes que, una vez que hayan demostrado en su plan de negocio que su idea tiene potencial comercial, la siguiente fase es la creación de la cooperativa.
2. Realizar una descripción general breve del Módulo 4, resaltando que cada grupo:

- Aprenderá cómo se debe estructurar y gobernar la cooperativa para ejecutar el plan de negocio con eficacia.
- Definirá las funciones de los órganos centrales de la cooperativa.
- Redactará el acta de constitución para facilitar el registro de la cooperativa.
- Redactará los estatutos necesarios para garantizar la buena gestión de los asuntos de la cooperativa y sus miembros.

3. Para presentar la sesión se puede utilizar la dinámica rompehielos 7: Construir una torre (consultarla en el Capítulo 4 de esta guía).

4. Aprovechar las ideas de la dinámica para discutir la definición de la estructura organizacional:

- La estructura organizacional es un sistema que describe cómo se disponen y se dirigen las funciones y responsabilidades para alcanzar las metas y objetivos de una organización.
- Además, determina el flujo de trabajo y el proceso de comunicación dentro de una organización.

5. Preguntar a los grupos cuáles son las características singulares de la estructura organizacional de una cooperativa y recalcar lo siguiente:

- **La cooperativa está controlada y es propiedad de los integrantes, quienes también utilizan sus servicios. Ellos son miembros-propietarios.**
- **El control se distribuye entre los miembros de forma democrática.**
- **Los miembros-propietarios de la cooperativa financian y operan el negocio.**
- **Una cooperativa está diseñada para responder a las necesidades e intereses tanto de mujeres como de hombres, y fomenta la participación igualitaria entre ellos para el logro de sus objetivos.**



La cooperativa debe garantizar una representación significativa de mujeres en todos los niveles de la estructura organizacional. La definición de funciones y tareas no debe basarse en estereotipos de género.

ACTIVIDAD 1A

Órganos centrales de una cooperativa

6. A continuación, los grupos trabajarán en la Actividad 1A. Indicar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 20 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 1A.

7. Para finalizar la sesión solicitar a los participantes que mencionen los órganos centrales de una cooperativa. Resolver dudas generales, si es que existen.



SESIÓN 2

MIEMBROS Y ASAMBLEA GENERAL



95 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes:

- a) Comprenderán mejor los derechos y los deberes de los miembros.
- b) Tendrán los conocimientos para definir los derechos y deberes de los miembros.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

Familiarizarse con los derechos y deberes de los miembros y las leyes cooperativas pertinentes.

MATERIALES

Instructor/a

- Proyector (opcional)
- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

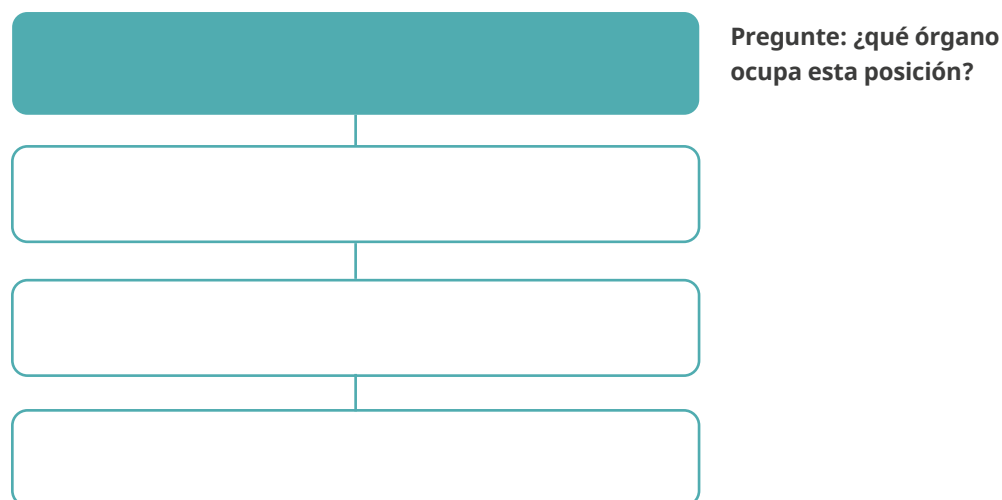
- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 4 - Sesión 2)
- Marcadores y/o lápices
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Hacer un diagrama o presentar una diapositiva con la estructura organizacional básica de una cooperativa en blanco. Señalar el recuadro superior y preguntar quién debería estar en él.

Estructura organizacional básica de una cooperativa



2. Solicitar a los participantes que describan la función de la Asamblea General tal y como la aprendieron en la Sesión 1. Resumir la información destacando los siguientes puntos:
 - Una Asamblea General es el máximo órgano de decisión política de la cooperativa y es la autoridad final en la gestión y administración de todos sus asuntos.
 - La integran miembros que están al día en sus obligaciones.
 - Para estar al día en las obligaciones, un integrante debe cumplir con los deberes y responsabilidades estipulados en los estatutos.

ACTIVIDAD 2A**Derechos de los miembros**

3. Explicar:
 - Los derechos de los miembros son las normas fundamentales que establecen lo que se permite o corresponde a los miembros, según los estatutos de la cooperativa. Son aquellos a los que un miembro, sea cual sea su género, tiene derecho como consecuencia de su afiliación a la cooperativa.
 - Los derechos son definidos por los propios integrantes y también se basan en la legislación cooperativa vigente.
 - El derecho estatutario y los estatutos de una cooperativa facilitan a los miembros las herramientas para controlar la organización y el deber de utilizar esas herramientas en beneficio mutuo.
4. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 2A. Proporcionar las siguientes instrucciones:
 - a) Asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 30 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 2A.
5. Solicitar, al menos a dos grupos, que expongan los derechos de los miembros que les gustaría incluir en sus estatutos

ACTIVIDAD 2B**Deberes de los miembros**

6. Compartir la siguiente información y discutirla en grupo:
 - La atribución de derechos a un miembro, exige también el cumplimiento de ciertas obligaciones y deberes.
 - A diferencia del inversionista pasivo de una compañía, el miembro-propietario-usuario de una cooperativa debe patrocinar y orientar el negocio para que tenga éxito.
 - Los deberes de un integrante también se estipulan en los estatutos. Estos deberes y responsabilidades se basan en las necesidades de la cooperativa y de sus miembros.
 - Un integrante que no cumple con sus obligaciones se considera inactivo y no tiene derecho a voto. Generalmente, se cancelará la afiliación de los miembros inactivos en algún momento.



Todos los miembros, sin importar su género, tienen deberes que cumplir dentro de la cooperativa. Sin embargo, puede haber casos particulares en los que las mujeres no puedan cumplir con ciertos deberes, como por ejemplo, asistir a las actividades en horas en las que tienen que cuidar de sus hijos. En estos casos, la cooperativa debe tener en cuenta tanto el papel reproductivo como productivo de las mujeres a la hora de programar las reuniones y otras actividades.

7. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 2B. Indicar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 20 minutos para realizar la Actividad 2B.

8. Los grupos deberán presentar al resto los deberes que consideran oportuno incluir en los estatutos. Dar comentarios sobre estas decisiones, si es necesario.



SESIÓN 3**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

110 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes:

- a) Comprenderán la composición, el perfil y las responsabilidades del Consejo de Administración.
- b) Tendrán los conocimientos necesarios para definir cómo se designará y elegirá el Consejo de Administración y para determinar sus funciones.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Familiarizarse con las leyes cooperativas locales que rigen la composición y las funciones del Consejo de Administración.
- Repasar los deberes del Consejo de Administración.

MATERIALES**Instructor/a**

- Proyector (opcional)
- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

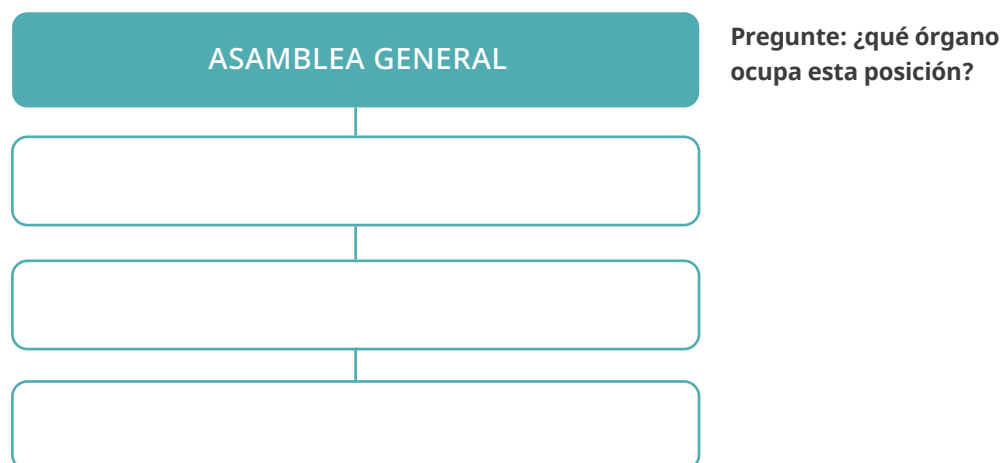
- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 4 - Sesión 3)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Hacer un diagrama o presentar una diapositiva con la estructura organizacional básica de una cooperativa en blanco. Señalar el recuadro superior y preguntar quién debería estar en él.

Estructura organizacional básica de una cooperativa



2. Explicar la siguiente información y plantear una discusión grupal:

- Los miembros ejercen su poder en la Asamblea General, a la que tienen el derecho y la obligación de asistir. Esta se realiza, generalmente, una vez al año, ya que es poco práctico celebrar una Asamblea General todos los días o cada semana para decidir sobre cuestiones de gestión y políticas. Por lo tanto, los miembros eligen un Consejo de Administración que vele por los intereses de la cooperativa en su nombre.
- El Consejo ocupa una posición clave entre los miembros y la gerencia contratada y representan a los miembros, propietarios y usuarios de los servicios de la cooperativa.
- El Consejo es responsable ante los miembros y sus acciones deben ser transparentes y responder a las necesidades e intereses de sus miembros.
- Los miembros del Consejo deben poder tomar decisiones basadas en lo que es mejor para la cooperativa. El Consejo es el órgano encargado de la formulación de políticas de la cooperativa, por lo tanto, es importante que los miembros tengan plena confianza en él.



Es importante que el Consejo de Administración reconozca las diferentes necesidades, prioridades y preocupaciones, así como las capacidades y competencias distintivas tanto de mujeres como de hombres. Los datos desglosados por sexo sobre el perfil, las necesidades y las preocupaciones de los miembros deben servir de base para la toma de decisiones en todos los niveles de la estructura cooperativa.

ACTIVIDAD 3A

Responsabilidades del Consejo de Administración

3. Preguntar a los participantes cuáles creen que son las responsabilidades del Consejo de Administración. Resumir la siguiente información:

- Supervisar la preservación y administración de los activos de la cooperativa.
- Informar a los miembros.
- Preservar el carácter cooperativo de la organización.
- Establecer las políticas de la cooperativa.
- Contratar y supervisar a la gerencia.
- Representar a los miembros.
- Evaluar el rendimiento de la cooperativa.

4. A continuación, los participantes analizarán cada una de estas responsabilidades en la Actividad 3A. Indicar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
- c) Los grupos tendrán 30 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 3A.

5. Los grupos deberán exponer los resultados del Paso 2 frente al resto para comentar entre todos las respuestas.

ACTIVIDAD 3B**Funcionarios del Consejo de Administración**

6. Explicar lo siguiente:

- El Consejo de Administración selecciona sus funcionarios, siendo el principal la presidencia del Consejo. Luego viene la vicepresidencia que actúa en ausencia de la presidencia, secretaría y tesorería. El resto de los cargos que pueda necesitar la cooperativa podrán ser designados o elegidos por el Consejo. Cada funcionario tendrá funciones específicas según se detalla en los estatutos de la cooperativa.
- Los miembros determinan la estructura del Consejo y esta se incluye en los estatutos. Los factores claves a considerar para determinar el número de consejeros y funcionarios, son la cantidad de integrantes, la complejidad de las operaciones y las regulaciones gubernamentales. En muchos países, la ley estipula un número mínimo de miembros que deben componer el Consejo de Administración, así como los cargos o funcionarios prescritos por el mismo organismo.



Debido a que las mujeres generalmente están subrepresentadas, la cooperativa podría estipular una cuota fija de escaños para mujeres en el Consejo de Administración.

7. A continuación, los participantes trabajarán en la Actividad 3B. Indicar las siguientes instrucciones:

- Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- Los grupos tendrán 15 minutos para realizar la Actividad 3B.

8. Preguntar a los participantes si tienen dudas o necesitan aclaraciones.

ACTIVIDAD 3C

Calificaciones del Consejo de Administración

9. Explicar:

- El primer Consejo de Administración se elige durante la primera Asamblea General. La elección, generalmente, consta del siguiente proceso:
 - Un miembro propone a la persona para el cargo.
 - La persona nominada debe manifestar que está dispuesta a competir por el cargo.
 - La Asamblea General debe elegir a la persona para el cargo.
- Una de las condiciones clave para una gobernanza eficaz es la elección del consejo, el éxito de una cooperativa depende, en buena medida, de la calidad de sus dirigentes.



Las mujeres tienen la misma capacidad y potencial de los hombres para ser competentes en distintos roles. Las mujeres deben gozar de igualdad de oportunidades y ser consideradas a la par para ocupar los puestos directivos de las cooperativas.

10. En la Actividad 3C los participantes definirán las calificaciones de su Consejo de Administración. Indicar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 30 minutos para realizar la Actividad 3C.

11. Solicitar al menos a dos grupos, que expongan frente al resto de los participantes sobre cuáles creen que son las calificaciones más importantes con las que deben cumplir los futuros miembros del Consejo.

SESIÓN 4

LA GERENCIA



45 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes sabrán cómo preparar la descripción del cargo del gerente de la cooperativa.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Repasar los aspectos básicos de una descripción de cargo.
- Repasar las tareas principales de los gerentes en las descripciones de cargo.
- Familiarizarse con las leyes cooperativas locales que rigen el cargo de la gerencia.

MATERIALES

Instructor/a

- Proyector (opcional)
- Papelógrafo y/o tablero
- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 4 - Sesión 4)
- Marcadores y/o lápices

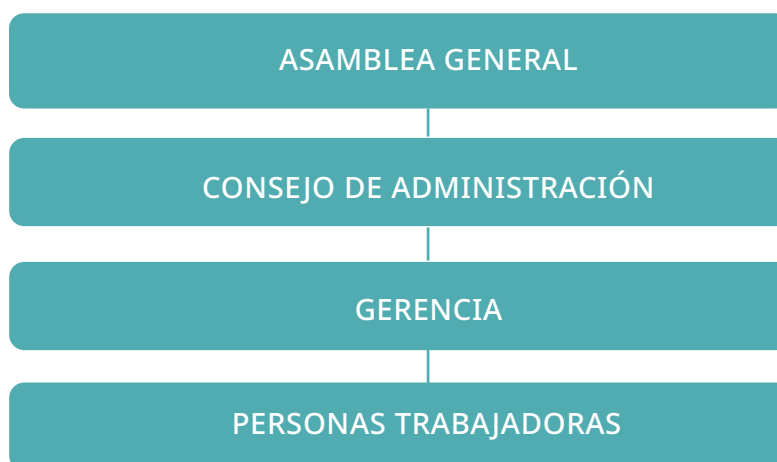
Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Mostrar el organigrama que se incluye a continuación y preguntar a los participantes cuáles creen que son las principales responsabilidades de un gerente y a quién debe rendir cuentas. Resumir:
 - El gerente es seleccionado y nombrado por el Consejo de Administración.
 - La principal responsabilidad del gerente es garantizar que la gestión diaria de la cooperativa se realice con eficacia y conforme al mandato de la Asamblea General.

- El Consejo tiene la responsabilidad de supervisar y controlar el actuar de la gerencia en nombre de los miembros. Además, debe informar periódicamente al Consejo Administrativo sobre los resultados del negocio. Posteriormente, el Consejo informará a los miembros los resultados de la cooperativa durante la asamblea anual.
- A partir del mandato de los miembros, el Consejo decidirá qué hará la cooperativa. La persona que asume la gerencia, en tanto, es quien planifica la mejor manera de hacerlo, previa revisión del Consejo.

Estructura organizacional básica de una cooperativa



ACTIVIDAD 4A

Preparar una descripción de cargo

2. A continuación, los grupos deberán describir con mayor detalle las tareas y responsabilidades de la gerencia, incluidas las calificaciones o habilidades necesarias para realizar el trabajo. Se deben entregar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 25 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 4A.
 - d) Utilizar como punto de partida la descripción de cargo de gerente señalada en el plan de gestión del plan de negocio.
3. Solicitar a dos grupos que presenten y compartan con el resto sus descripciones del cargo.

4. Concluir:

- La gerencia de una cooperativa necesita buen juicio comercial, habilidades de gestión, conocimiento de la industria y capacidad de emplear los recursos de manera efectiva.
- Además, debe entender claramente los principios de la cooperativa y conocer los fundamentos de la cooperación, así como la estructura y el funcionamiento de la organización.
- La gerencia debe asumir que los intereses de los miembros son primordiales y comprender su función y responsabilidades a la hora de satisfacer dichos intereses.



En ocasiones se hacen suposiciones erróneas sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar determinados tipos de trabajos que requieren aptitudes de liderazgo, como los puestos directivos. Por lo mismo, es importante que cuando una cooperativa redacte cualquier descripción de cargo tenga en cuenta las calificaciones y las habilidades necesarias para desempeñar el cargo, en lugar de las personas que podrían hacerlo. Las cooperativas se pueden sorprender al descubrir que, en algunos casos, las mujeres pueden estar tan capacitadas y calificadas como los hombres, o incluso más que ellos para desempeñar un cargo.



SESIÓN 5

ACTA DE CONSTITUCIÓN



60 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes tendrán la información básica para elaborar el acta de constitución.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Personalizar la plantilla del acta de constitución conforme a la legislación local y las regulaciones gubernamentales del país.
- Repasar las actas existentes de cooperativas en el país.
- Familiarizarse con el proceso de registro de cooperativas.

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop ((Módulo 4 - Sesión 5)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Proporcionar una breve descripción general del proceso de registro de cooperativas y los requisitos, de acuerdo con la normativa vigente.
2. Explicar:
 - El acta de constitución es un conjunto de documentos formales que se presentan ante un organismo gubernamental para documentar y registrar la creación de una cooperativa ante la ley.
 - La presentación del acta de constitución ante el organismo gubernamental competente, establece la cooperativa como una entidad jurídica única, independiente de sus miembros y dotada de muchos de los derechos y responsabilidades de las personas naturales.

- La formalización de la cooperativa facilitará el acceso a financiamiento, a servicios de desarrollo empresarial y tecnologías estatales, a instituciones financieras y organizaciones de desarrollo. Las cooperativas registradas tienen, además, mejor acceso a los mercados, puesto que tienen una personería jurídica para celebrar contratos.
- El registro también protege legalmente la participación o la inversión de los miembros.

ACTIVIDAD 5A

Contenido del acta de constitución

3. Los participantes deberán trabajar en la Actividad 5A a fin de conocer la información necesaria para preparar el acta de constitución, así como para identificar sus carencias de información. Indicar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 30 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 5A.
 - d) Si tienen preguntas o aspectos que no comprenden, recordarle a los participantes que pueden levantar la mano para solicitar apoyo.
 - e) Tomar nota de los puntos sobre los que no se tiene información.
4. Pedir a los grupos que indiquen aquellos puntos para los que no tienen respuestas o no cuentan con información suficiente. Señalar dónde o cómo pueden obtener la información.
5. Recordarle a los grupos que, una vez recopilada la información necesaria, deberán consultar con un/a abogado/a para la finalización y protocolización del acta de constitución.

SESIÓN 6

ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA



180 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes comprenderán de forma general el contenido de los estatutos para tomar decisiones fundadas sobre el mismo.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

- Adaptar la plantilla de los estatutos según la legislación local y las regulaciones gubernamentales en el país de los participantes.
- Adaptar el modelo de estatutos de la guía de capacitación.
- Repasar los estatutos existentes de cooperativas en el país de los participantes.

MATERIALES

Instructor/a

- Marcadores
- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 4 - Sesión 6)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1. Preguntar a los participantes qué entienden por estatutos. A partir de esas respuestas, explicar lo siguiente:

Los estatutos de la cooperativa:

- Rigen los procedimientos cotidianos.
- Reflejan el objetivo de la cooperativa y cómo participan los miembros en el negocio.
- Definen los derechos y responsabilidades básicas de los miembros, el Consejo de Administración y la gerencia.

- Describen cómo trabajarán juntos el Consejo de Administración, los miembros y la gerencia, cómo se tomarán las decisiones y otros detalles de gobernanza.
- Están diseñados para proteger los derechos y las propiedades de los miembros y permitir una gestión transparente y democrática.
- Normalmente, sólo pueden modificarse por votación democrática o, en algunos casos, por consenso de los miembros.

ACTIVIDAD 6A

La importancia de los estatutos

2. Los participantes deberán presentar ejemplos de las normas en sus hogares y a continuación, se les preguntará por qué creen que las normas y los reglamentos son necesarios e importantes. Escribir las respuestas en el tablero.
3. Dirigir la atención de los participantes a la Actividad 6A y explicarles que deberán reflexionar sobre la importancia de los estatutos para el éxito de su cooperativa. Proporcionar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 45 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 6A.
4. Los participantes deberán presentar sus opiniones generales sobre la importancia de los estatutos. Concluir el tema afirmando que, tanto en casa como en la cooperativa, las principales ventajas de contar con normas y reglamentos son las siguientes:
 - Las normas y los reglamentos ayudan a los miembros de la cooperativa a entender lo que se espera de ellos y lo que ocurrirá si infringen las normas. Permite tener un entorno estable en el que las personas se sientan seguras.
 - Tener normas y reglamentos ayuda a prevenir conflictos y proporciona una guía para afrontarlos.
 - Las normas y los reglamentos ayudan a orientar los procedimientos aparentemente más triviales o rutinarios.
 - También ayudan a mitigar el riesgo de que los miembros sigan su propia dirección y agenda personal.

ACTIVIDAD 6B

Preparar el borrador de los estatutos

5. Compartir las siguientes recomendaciones:

- Es importante que una cooperativa redacte sus propios estatutos en consulta con los miembros, para garantizar que las normas sean aceptadas y comprendidas por ellos.
- Los estatutos deben ser sencillos y reflejar la naturaleza de las actividades y el funcionamiento de la cooperativa.
- Los estatutos deben ser amplios en su cobertura para proporcionar una estructura fiable, justa y democrática que pueda utilizarse sea cual sea el asunto que se presente ante la cooperativa. Al mismo tiempo, los estatutos deben ser lo suficientemente concisos como para que sean comprensibles.



Los estatutos de la cooperativa deben promover una mayor participación y representación de las mujeres en los procesos de liderazgo y toma de decisiones.

Se sugiere incluir una cláusula de igualdad de género en los estatutos para demostrar que las mujeres y los hombres tienen los mismos derechos y las mismas oportunidades de acceso a los cargos del Consejo de Administración y los comités.

6. Repartir los estatutos de muestra.

7. A continuación, los participantes deberán trabajar en la Actividad 6B. Proporcionar las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 60 minutos para completar la Actividad 6B.
- c) Usar los estatutos de muestra y los resultados de las actividades previas como referencia.

8. Preguntar a los participantes si hay alguna parte de los estatutos que no estén claras. Realizar las aclaraciones para cada caso.

9. Recordarle a los grupos que es recomendable que un/a abogado/a revise los estatutos, ya que deben asegurarse de que estos se ajusten a la normativa gubernamental y al acta de constitución.

SESIÓN 7

PREPARAR EL PLAN DE ACCIÓN



45 min.

OBJETIVOS

Después de completar esta sesión, los participantes habrán realizado la descripción de las acciones necesarias para la puesta en marcha de la cooperativa.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

Ninguna

MATERIALES

Instructor/a

- Temporizador (teléfono o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación de Start.CareCoop (Módulo 4 - Sesión 7)
- Marcadores y/o lápices

Pasos y mensajes clave

GENERALIDADES DE LA SESIÓN

1.

Explicar:

- Esta es la última actividad de los módulos de Start.CareCoop.
- Los participantes deberán preparar un plan de acción para asegurarse de no pasar por alto ningún paso o actividad clave necesaria para facilitar la creación de la cooperativa.
- Es importante que la cooperativa se ponga en marcha lo antes posible para no perder el interés de los miembros

ACTIVIDAD 7A**Redacción del plan de acción**

2. Pedir a los grupos que trabajen en la Actividad 7A. Indicar las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo deberá asignar a un nuevo lector.
 - b) Leer las generalidades de la sesión antes de trabajar en la actividad.
 - c) Los grupos tendrán 35 minutos para leer las generalidades y completar la Actividad 7A.
 3. Preguntar a los grupos cuándo tienen previsto celebrar la 1.^a Asamblea General.
-

ENCUESTA DE CONOCIMIENTO POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN Y ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

4. Solicitar que completen la encuesta de conocimientos posterior a la capacitación (Anexo 2) y la encuesta de evaluación de la capacitación (Anexo 3).
-

FINALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE START.CARECOOP

5. Felicitar a los participantes por haber completado la capacitación de Start.CareCoop.

4.

CAPÍTULO 4

Dinámicas rompehielos



Dinámica rompehielos 1

Juguemos bingo



20 a 30 min.

MATERIALES

- Cartones de bingo en papel tamaño carta (número de copias = número de participantes)
- Marcadores

INSTRUCCIONES

1. Entregar un cartón de bingo a cada participante.
2. Los participantes dispondrán de 10 a 15 minutos para interactuar, presentarse y encontrar personas que coincidan con las características de los cartones.
3. Deben hacer que la persona firme la casilla correspondiente.
4. La primera persona que llene las casillas en sentido transversal, descendente o diagonal, incluido el espacio libre, grita ¡BINGO! y se acaba el juego.

RECAPITULACIÓN

Para recapitular, preguntar si alguien quiere expresar cómo cambió su percepción de los demás integrantes del grupo al saber algo más sobre ellos. Cuando las personas se toman el tiempo de conocerse, las barreras se disipan, las personas se abren y se puede aprender.

Modelo de cartón de bingo: El/la instructor/a lo puede adaptar

Nacieron el mismo mes ¿Quién?	Sus nombre empiezan por la misma letra ¿Quién?	Están en la misma zona ¿Quién?	Les gusta el color verde ¿Quién?	Tienen la misma ocupación ¿Quién?
Toman té o café todas las mañanas ¿Quién?	Hablan el mismo dialecto ¿Quién?	Participa en actividades de desarrollo comunitario ¿Quién?	Tiene una hermana ¿Quién?	Tiene un hermano ¿Quién?
Es miembro de un grupo ¿Quién?	Está interesado/a en vincularse a una cooperativa ¿Quién?	LIBRE	Ha asistido a una capacitación ¿Quién?	Administra un negocio ¿Quién?
Le gustan los deportes ¿Quién?	Prefiere el té al café ¿Quién?	Tiene hijos/as ¿Quién?	Realiza trabajo voluntario ¿Quién?	No le gusta la comida picante ¿Quién?
Está interesado en crear una cooperativa ¿Quién?	Es zurdo ¿Quién?	Tiene una mascota ¿Quién?	Le gustan los dulces ¿Quién?	Es el hijo/a menor ¿Quién?

Dinámica rompehielos 2

Volar alto



30 min.

MATERIALES

- 30 hojas de papel del mismo tamaño (en lo posible papel para reciclar)

INSTRUCCIONES

1. Formar tres grupos de participantes. Un participante de cada grupo se encargará de registrar la información.
2. Marcar la línea de salida y la línea de meta. La línea de meta debe estar al menos a 5 metros de la línea de salida; cuánto más lejos esté la línea de meta, más difícil será el juego.
3. Entregar a cada grupo 10 hojas de papel del mismo tamaño. En lo posible, utilizar papel para reciclar o papel periódico.
4. El objetivo del grupo es conseguir que el mayor número de aviones de papel vuelen hasta el área de meta. El grupo ganador será el que consiga aterrizar el mayor número de aviones en el área de meta.
5. Los grupos tendrán 3 minutos para planificar su estrategia. No deben armar los aviones en este paso.
6. Los grupos tendrán 5 minutos para construir sus aviones y hacerlos cruzar la línea de meta.
7. Deberán marcar sus aviones (pueden escribir el número o el nombre del grupo en los aviones).

RECAPITULACIÓN

Pedir al grupo con más aviones en el área de meta que comparta su estrategia. Preguntar al grupo con menos aviones en el área de meta, cuáles creen que fueron los factores que los llevaron a ese resultado.

Reflexiones:

- a) Tomarse el tiempo para elaborar estrategias.
- b) «*Voy lento porque llevo prisa*» En general, es mejor apostar por la calidad que por la cantidad.
- c) Aprovechar las fortalezas de los integrantes de su grupo.
- d) Tener en cuenta las debilidades de los mismos. Ayúdeles a ganar o mejorar habilidades para elevar la competitividad general del grupo.
- e) Aprenda de sus compañeros a aumentar el ritmo de optimización.
- f) Observe a su competencia y aprenda de ellos.

Dinámica rompehielos 3

Marketing con enfoque de género



15 min.

MATERIALES

- Temporizador (teléfono o computadora)

INSTRUCCIONES

Esta dinámica puede utilizarse para introducir la siguiente sesión.

1. Solicitar a los participantes que escojan una pareja. Hacer referencia a tres ejemplos de cuidados (cuidado infantil, cuidado de salud, cuidado de personas mayores).
2. Pedir a los participantes que piensen juntos en cómo podrían comercializar este producto entre los distintos grupos objetivo (padres, madres, beneficiarios de cuidados, personas trabajadoras de cuidados, etc.).

RECAPITULACIÓN

Plantear la siguiente discusión: *¿Un mismo producto se promociona de forma diferente para hombres y para mujeres?*

Recordar que todas las personas tienen necesidades y preferencias diferentes y pueden tener distintos motivos para querer utilizar un servicio. Es importante conocer las preferencias del grupo objetivo y saber a quién va dirigida la estrategia de marketing.

Una cooperativa debe garantizar la igualdad de oportunidades y resultados a la hora de diseñar las estrategias de promoción, distribución y fijación de precios.

Dinámica rompehielos 4

Repaso del marketing de respuesta directa



15 min.

PREPARACIÓN

- Familiarizarse con los siguientes enunciados y decidir si cada uno es «falso» o «verdadero».
- Repasar los conceptos de marketing. Puede haber momentos durante el juego en los que se tendrá que explicar por qué estos son «falsos» o «verdaderos».
- Establecer prioridades entre los enunciados que se utilizarán en el juego. Se pueden elegir aquellos que suelen ser malinterpretados por la mayoría de las personas. Elegir un máximo de 10 enunciados.
- Imprimirlos en una hoja de papel y recortar un enunciado por tira de papel.

MATERIALES

- Diez a quince tiras de papel en blanco del mismo tamaño de las tiras de los enunciados.
- Caja o recipiente similar
- Temporizador

	Enunciado	Respuesta
1	La cooperativa probablemente será exitosa si puede satisfacer a los consumidores mejor que sus competidores.	VERDADERO
2	La demanda de un servicio nunca cambia.	FALSO
3	Es posible que la cooperativa tenga que asumir pérdidas al comenzar a vender nuevos servicios. Pero si los servicios son buenos, las ventas deberían aumentar a medida que se den a conocer.	VERDADERO
4	Si el volumen de operaciones tiende a disminuir por mucho tiempo, significa que es necesario modificar el servicio o, en el peor de los casos, eliminarlo del portafolio.	VERDADERO
5	Hablar regularmente con los usuarios ayudará a la cooperativa a saber qué características del producto son importantes para ellos.	VERDADERO
6	Lo único que la cooperativa tiene que hacer es asegurarse de que los miembros hombres valoren los servicios, ya que constituyen la mayoría.	FALSO
7	Las encuestas pueden ayudar a una cooperativa a conocer las necesidades de los usuarios, pero son una gran pérdida de tiempo.	FALSO
8	Añadir un margen de ganancias al costo total del producto es un buen método para fijar el precio.	VERDADERO

9	El precio de venta no tiene que tener en cuenta el alquiler, las herramientas utilizadas ni los salarios.	FALSO
10	La cooperativa siempre debe fijar sus precios por encima del precio vigente en el mercado.	FALSO
11	Una vez que la cooperativa ha fijado el precio de sus servicios, no es necesario modificarlo durante los cinco años siguientes.	FALSO
12	La cooperativa debe competir únicamente en precio.	FALSO
13	Para fijar el precio de un producto, la cooperativa debe tener en cuenta: costo, capacidad de producción, competencia y voluntad de pago de los usuarios.	VERDADERO
14	Es aceptable cobrar a los miembros un precio superior al de mercado, ya que lo recuperan a través de los dividendos.	FALSO
15	Los usuarios de servicios de cuidados solo se fijan en el precio a la hora de comprar.	FALSO
16	La ganancia depende únicamente del precio que cobra la cooperativa.	FALSO
17	El precio del servicio debe cubrir los costos, de forma que sea razonable para los clientes y, al mismo tiempo, garantice que la cooperativa no incurra en pérdidas.	VERDADERO
18	Para fijar el precio, la cooperativa debe tener en cuenta el precio al que su competencia vende sus servicios.	VERDADERO
19	La promoción implica dos decisiones: qué se quiere comunicar y cómo se va a comunicar.	VERDADERO
20	La promoción supone crear una buena imagen de sus servicios.	VERDADERO
21	La promoción debe ser honesta en cuanto a los beneficios de su servicio.	VERDADERO
22	Las cooperativas no necesitan publicidad.	FALSO
23	La promoción consiste en dar a conocer el servicio a los clientes e informarles acerca de dónde adquirirlo.	Verdadero
24	Un buen servicio de atención al cliente eleva el nivel de satisfacción de los clientes.	Verdadero
25	La publicidad se enfoca únicamente en los nuevos clientes.	Falso
26	La promoción consiste en comunicar a sus usuarios potenciales lo bueno y lo diferente de su servicio.	Verdadero
27	Si el servicio es de alto nivel, no hay necesidad de promocionarlo.	Falso
28	Una buena publicidad puede hacer que las personas compren cualquier cosa.	Falso
29	El servicio debe estar a disposición y al alcance de todas las mujeres y hombres afiliados en el lugar y el momento adecuados.	Verdadero
30	Contar historias es una excelente forma de construir su propio nicho mediante relatos creativos en torno a sus servicios.	Verdadero

INSTRUCCIONES

1. Los participantes forman un gran círculo.
2. Cada participante toma una tira de papel.
3. Los participantes que recibieron un papel con un enunciado, lo leen y tienen 5 segundos para responder si es falso o verdadero. Si la respuesta es correcta, el participante sigue en el círculo. Si es incorrecta, sale del círculo.
4. El juego continúa hasta que se hayan leído los 10 enunciados.



Explicar brevemente los enunciados que no son bien interpretados por muchos de los participantes. O mejor aún, solicitar a un/a voluntario/a que explique por qué el enunciado es falso o verdadero.



Dinámica rompehielos 5

Detectar el riesgo



30 min.

PREPARACIÓN

- Estudiar las claves de las respuestas.
- Imprimir las ilustraciones para repartirlas entre los participantes.
- Repasar los conceptos básicos sobre los riesgos de calidad y seguridad.

MATERIALES

- Copias impresas de las ilustraciones (una ilustración por hoja)

INSTRUCCIONES

1. Dividir a los participantes en pequeños grupos.
2. Repartir las ilustraciones que se incluyen abajo, a la izquierda (una por grupo).
3. Pedir a los grupos que detecten los riesgos o problemas de calidad y seguridad en la ilustración (3 minutos).
4. Luego deberán escoger un problema de seguridad o calidad y harán recomendaciones de medidas de control o prevención (3 minutos).
5. Los grupos presentarán los riesgos identificados y las medidas de control o prevención recomendadas (3 minutos por grupo). Si un grupo ha pasado por alto algunos peligros, solicitar a los demás participantes que los identifiquen.



Dinámica rompehielos 6

Jugar a encestar



30 min.

MATERIALES

- 4 baldes o contenedores de basura
- 4 pelotas plásticas pequeñas (o bolas de papel arrugado)
- Cinta de enmascarar
- 3 dulces por participante

Preparar la sala y colocar los 4 baldes. A una distancia de 1 metro de cada balde, coloque una marca con el número «1». A 2 metros, una marca con el número «2». A 3 metros, una marca con el número «3».

INSTRUCCIONES

1. Dividir a los participantes en 4 equipos.
2. Comentar a los equipos que se trata de una competencia de encestar la pelota. Cada miembro del equipo tendrá un único intento para encestar la pelota en el balde. Pueden optar por lanzar desde 1, 2 o 3 metros de distancia. El intento debe realizarse en los 5 segundos siguientes después de recibir la pelota.
3. Entregar 3 dulces a cada participante. Para intentar un tiro, cada jugador pagará con sus 3 dulces o si prefiere no intentarlo, podrá quedarse con sus dulces. Si el jugador no encesta, perderá sus dulces y no recibirá ningún premio. Un lanzamiento exitoso será recompensado con puntos. Cuanto más lejos del balde se haga el lanzamiento, mayor será la recompensa. El equipo con la mayor cantidad de dulces y la puntuación más alta gana el juego.

Distancia del balde	Pago (número de dulces)	Puntuación
1	3	1 punto
2	3	2 puntos
3	3	3 puntos

4. Solicitar a cada equipo que asigne una persona para hacer de anotador y cobrador.
5. Los equipos tendrán 3 minutos para practicar y elaborar sus estrategias.
6. Después de 3 minutos, pedir al recolector que cobre los pagos (dulces) y anote los nombres de los que decidieron jugar.
7. Iniciar el juego. Los anotadores y cobradores anotan las puntuaciones.

Equipo		
Nombre	Distancia elegida	Puntuación
Puntuación total		
Cantidad total de dulces que le quedan al equipo		

8. Contar las puntuaciones.
9. Reconocer al ganador.

RECAPITULE/REALICE UNA DISCUSIÓN

Plantear la siguiente discusión:

- ¿Qué factores tuvo en cuenta el equipo para desarrollar su estrategia?
- ¿Cuál fue el factor que tuvo en cuenta el participante a la hora de decidir si hacer el lanzamiento o no?
- ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres lo intentaron?
- ¿Hubo alguna diferencia en la distancia elegida por mujeres y hombres?
- ¿Qué aprendieron del juego?
- ¿Pueden identificar situaciones en sus propias empresas que se relacionen con este ejercicio?

CONCLUIR: Es necesario calcular la toma de riesgos. Esta tiene que ser bien planificada y bien pensada.

Dinámica rompehielos 7

Construir una torre



30 min.

MATERIALES

- 50 tarjetas o recortes de materiales similares por grupo.
- Se pueden utilizar otros materiales siempre y cuando se puedan apilar.
- Se sugiere utilizar tarjetas porque luego se pueden aprovechar en otros ejercicios.

INSTRUCCIONES

1. Dividir a los participantes en grupos de cinco personas (nueva agrupación).
2. Entregar 50 tarjetas a cada grupo.
3. Indicar a los grupos que la tarea consiste en construir la torre más alta, que sea lo suficientemente estable como para resistir ciertos movimientos, utilizando únicamente las tarjetas proporcionadas.
4. Los grupos tendrán 15 minutos para planificar y construir su torre.
 - Planificación (8 minutos): podrán examinar las tarjetas, esparcirlas, etc. pero no pueden empezar a construir la torre.
 - Construcción de la torre (7 minutos).
5. Solicitar a los grupos que revisen las torres y escojan la más alta y estable

RECAPITULACIÓN

1. Preguntar a los participantes:
 - ¿Contaban con una estrategia completa?
 - ¿Cómo lograron altura y estabilidad?
 - ¿Cuáles fueron los factores de éxito?
 - ¿Cuáles fueron las dificultades?
2. Pedir a los participantes que relacionen su experiencia en la construcción de la torre con la creación de una cooperativa. Resume:
 - Crear una cooperativa requiere planificación, coordinación y, ante todo, un grupo de mujeres y hombres unidos por objetivos comunes y dispuestos a invertir tiempo y recursos en la ejecución de sus planes.



Anexos

ANEXO 1**ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS PREVIOS A LA
CAPACITACIÓN**

La encuesta de conocimientos previos a la capacitación tiene el fin de evaluar el impacto de la capacitación de Start.CareCoop en los participantes. En las páginas siguientes se solicitará información personal básica, además de responder a una serie de preguntas relacionadas con la participación en la capacitación. Tener en cuenta que las respuestas personales serán totalmente confidenciales. No hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no denotan nada bueno o malo sobre el participante. Responder cada pregunta con la mayor honestidad y franqueza posibles

Para obtener más información sobre la encuesta y su uso, por favor comunicarse con:

CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN PERSONAL

Asegurarse de responder todas las preguntas de la encuesta.

Nombre	Apellido
Número de teléfono	Correo electrónico
Edad	Género: ☐ Femenino ☐ Masculino
Domicilio: ☐ En una ciudad o en la capital ☐ En una zona rural (a más de 10 km de la capital)	
¿A qué se dedica?	
¿Dónde trabaja?	
¿Sabe qué es una cooperativa? ☐ Sí ☐ No ☐ No estoy seguro	
En caso afirmativo, ¿qué capacitación?	
¿Ha participado anteriormente en una capacitación sobre desarrollo cooperativo? ☐ Sí ☐ No ☐ No estoy seguro	
En caso afirmativo, ¿qué capacitación?	
¿Por qué le gustaría asistir a esta capacitación sobre cooperativas?	
¿Cómo se enteró de esta capacitación?	
¿Cuál es el nivel de estudios más alto que ha cursado? ☐ Escuela primaria ☐ Bachillerato ☐ Escuela secundaria ☐ Universidad ☐ Ninguno	

CAPÍTULO 2: RELACIÓN CON LA COOPERATIVA

¿Cuál de las siguientes opciones describe su situación actual?

☐ Soy miembro de una cooperativa. (Nombre de la cooperativa _____)

☐ Soy miembro del grupo organizador de una cooperativa. (Nombre de la cooperativa _____)

☐ Soy miembro del Consejo de Administración de una cooperativa. (Nombre de la cooperativa _____)

☐ No soy miembro de una cooperativa, pero soy miembro de otro tipo de organización de autoayuda.
(Tipo y nombre de la organización _____)

☐ Otro. Especifique: . _____

MÓDULO 1. IDENTIFICAR A LOS MIEMBROS PRINCIPALES Y LA IDEA DE NEGOCIO

En cada pregunta, encierre en un círculo el número de 1 a 5 que mejor se ajuste a su situación actual

		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Entiendo los valores de una cooperativa.	1	2	3	4	5
2	Conozco las funciones del grupo organizador y las habilidades y competencias necesarias.	1	2	3	4	5
3	Entiendo que las cooperativas deben crearse para resolver un problema colectivo o aprovechar una oportunidad de negocio común.	1	2	3	4	5
4	Entiendo que los servicios de la cooperativa deben partir de las necesidades de los miembros.	1	2	3	4	5

MÓDULO 2. ANALIZAR LA VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

En cada pregunta, encierre en un círculo el número de 1 a 5 que mejor se ajuste a su situación actual

		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Entiendo que es importante definir un número potencial de miembros y una utilización estimada de servicios.	1	2	3	4	5
2	Sé cómo realizar un análisis de mercado.	1	2	3	4	5
3	Sé cómo evaluar si es técnicamente viable que la cooperativa preste el servicio tal y como lo exige el mercado.	1	2	3	4	5
4	Sé cómo evaluar la viabilidad financiera de una idea de negocio.	1	2	3	4	5
5	Entiendo las condiciones en las que la cooperativa debe desarrollar la idea de negocio.	1	2	3	4	5

MÓDULO 3. PREPARAR EL PLAN DE NEGOCIO

En cada pregunta, encierre en un círculo el número de 1 a 5 que mejor se ajuste a su situación actual

		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Conozco las partes básicas de un plan de negocio.	1	2	3	4	5
2	Puedo preparar un plan de marketing para la cooperativa.	1	2	3	4	5
3	Puedo preparar un plan de operaciones para la cooperativa.	1	2	3	4	5
4	Conozco los riesgos habituales a los que se enfrentan las cooperativas y las posibles medidas para gestionarlos.	1	2	3	4	5
5	Puedo preparar un plan de gestión.	1	2	3	4	5
6	Puedo preparar un plan financiero.	1	2	3	4	5

MÓDULO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cada pregunta, encierre en un círculo el número de 1 a 5 que mejor se ajuste a su situación actual

		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Sé cómo debe estructurarse y gobernarse eficazmente una cooperativa.	1	2	3	4	5
2	Conozco los derechos y los deberes de los miembros.	1	2	3	4	5
3	Conozco las responsabilidades del Consejo de Administración.	1	2	3	4	5
4	Puedo preparar la descripción del cargo de la gerencia de la cooperativa	1	2	3	4	5
5	Comprendo la información básica necesaria para redactar el acta de constitución.	1	2	3	4	5
6	Comprendo los contenidos de los estatutos y su importancia.	1	2	3	4	5

¡Gracias por participar!

ANEXO 2**ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS POSTERIORES A LA
CAPACITACIÓN**

La encuesta de conocimientos posteriores a la capacitación tiene el fin de evaluar el impacto de la capacitación de Start.CareCoop en los participantes. En las páginas siguientes se solicitará información personal y responder a una serie de preguntas relacionadas con la participación en la capacitación. Tener en cuenta que las respuestas personales son totalmente confidenciales. No hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no denotan nada bueno o malo sobre los participantes. Responder cada pregunta con la mayor honestidad y franqueza posibles.

Nombre:

Apellido:

MÓDULO 1. IDENTIFICAR A LOS MIEMBROS PRINCIPALES Y LA IDEA DE NEGOCIO

En cada pregunta, encierre en un círculo el número de 1 a 5 que mejor se ajuste a su situación actual

		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Entiendo los valores de una cooperativa.	1	2	3	4	5
2	Conozco las funciones del grupo organizador y las habilidades y competencias necesarias.	1	2	3	4	5
3	Entiendo que las cooperativas deben crearse para resolver un problema colectivo o aprovechar una oportunidad de negocio común.	1	2	3	4	5
4	Entiendo que los servicios de la cooperativa deben partir de las necesidades de los miembros.	1	2	3	4	5
5	He identificado junto con mis compañeros los posibles servicios que prestará nuestra cooperativa.	1	2	3	4	5

MÓDULO 2. ANALIZAR LA VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

En cada pregunta, encierre en un círculo el número de 1 a 5 que mejor se ajuste a su situación actual

		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Entiendo que es importante definir un número potencial de miembros y una utilización estimada de servicios.	1	2	3	4	5
2	Sé cómo realizar un análisis de mercado.	1	2	3	4	5
3	Sé cómo evaluar si es técnicamente viable que la cooperativa preste el servicio tal y como lo exige el mercado.	1	2	3	4	5
4	Sé cómo evaluar la viabilidad financiera de una idea de negocio.	1	2	3	4	5
5	Entiendo las condiciones en las que la cooperativa debe desarrollar la idea de negocio.	1	2	3	4	5
6	He adquirido algunas ideas sobre la viabilidad de nuestra idea de negocio.	1	2	3	4	5
7	Completaré el estudio de viabilidad junto con mis compañeros/as.	1	2	3	4	5

MÓDULO 3. PREPARAR EL PLAN DE NEGOCIO

En cada pregunta, encierre en un círculo el número de 1 a 5 que mejor se ajuste a su situación actual

		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Conozco las partes básicas de un plan de negocio.	1	2	3	4	5
2	Puedo preparar un plan de marketing para la cooperativa.	1	2	3	4	5
3	Puedo preparar un plan de operaciones para la cooperativa.	1	2	3	4	5
4	Conozco los riesgos habituales a los que se enfrentan las cooperativas y las posibles medidas para gestionarlos.	1	2	3	4	5
5	Puedo preparar un plan de gestión.	1	2	3	4	5
6	Puedo preparar un plan financiero.	1	2	3	4	5
7	He completado la descripción o el borrador de nuestro negocio junto con mis compañeros.	1	2	3	4	5
8	Completaré nuestro plan de negocio junto con mis compañeros.	1	2	3	4	5

MÓDULO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cada pregunta, encierre en un círculo el número de 1 a 5 que mejor se ajuste a su situación actual

		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Sé cómo debe estructurarse y gobernarse eficazmente una cooperativa.	1	2	3	4	5
2	Conozco los derechos y los deberes de los miembros.	1	2	3	4	5
3	Conozco las responsabilidades del Consejo de Administración.	1	2	3	4	5
4	Puedo preparar la descripción del cargo de la gerencia de la cooperativa.	1	2	3	4	5
5	Comprendo la información básica necesaria para redactar el acta de constitución.	1	2	3	4	5
6	Comprendo los contenidos de los estatutos y su importancia.	1	2	3	4	5
7	He preparado el borrador de nuestros estatutos junto con mis compañeros/as.	1	2	3	4	5
8	Completaré nuestros estatutos y acta de constitución junto con mis compañeros/as.	1	2	3	4	5

¡Gracias por participar!

ANEXO 3

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El objetivo de esta encuesta es ayudar a los organizadores de la capacitación a supervisar la calidad, el desempeño y los resultados de los servicios de capacitación. La información recogida es confidencial y no se revelará a terceros. Encerrar las respuestas en un círculo.

En general, ¿cómo califica la capacitación de Start.CareCoop?				
Excelente	Buena	Ni buena ni mala	Deficiente	Muy deficiente
¿La capacitación cumplió sus expectativas?				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Cuáles fueron los módulos y/o sesiones más útiles?				
¿Qué módulo(s) y/o sesión(es) le resultaron más útiles?				
La duración de la capacitación fue: ☐ Muy larga ☐ Muy corta ☐ Adecuada				
¿Cómo califica la metodología de la capacitación?				
Excelente	Buena	Ni buena ni mala	Deficiente	Muy deficiente
¿Cómo califica el desempeño general el/la instructor/a?				
Excelente	Buena	Ni buena ni mala	Deficiente	Muy deficiente
¿Cómo califica la logística de este taller?				
Excelente	Buena	Ni buena ni mala	Deficiente	Muy deficiente
¿Qué aspectos de la capacitación de Start.CareCoop podrían mejorar?				

¡Gracias por participar!



Organización
Internacional
del Trabajo

2

Start.CareCoop

Orientación del modelo de negocio cooperativo
en el sector de la economía del cuidado

GUÍA DEL/DE LA INSTRUCTOR/A