



INFORME TECNICO FINAL

Nombre del proyecto	Fortalecimiento a la capacidad de gestión de la Cooperativa Campesina la Viñita de MARQUEZA, que favorezca el desarrollo económico, comercial, social y medioambiental.
Código del proyecto	PYT-2018-0629
Informe final	
Período informado (considerar todo el período de ejecución)	desde el 20 /12/2018 hasta el 20/08/2019
Fecha de entrega	20/08/2019

Nombre coordinador	FILOMENO DEL CARMEN MERIÑO ACEVEDO
Firma	

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES	3
2.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO	3
3.	RESUMEN EJECUTIVO	4
4.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	10
5.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	10
6.	RESULTADOS ESPERADOS (RE)	11
7.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO	23
8.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO	27
9.	POTENCIAL IMPACTO	29
10.	CAMBIOS EN EL ENTORNO	30
11.	DIFUSIÓN	32
12.	PRODUCTORES PARTICIPANTES	33
13.	CONSIDERACIONES GENERALES	37
14.	CONCLUSIONES	39
15.	RECOMENDACIONES	40
16.	ANEXOS	41
17.	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	41

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	COOPERATIVA CAMPESINA LA VIÑITA DE MARQUEZA LIMITADA.
Nombre(s) Asociado(s):	
Coordinador del Proyecto:	FILOMENO DEL CARMEN MERIÑO ACEVEDO
Regiones de ejecución:	REGION DE COQUIMBO
Fecha de inicio iniciativa:	20 DICIEMBRE 2018
Fecha término Iniciativa:	20 AGOSTO 2019

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

Costo total del proyecto	\$	25.714.248	100%	
Aporte total FIA	\$	18.000.000	70%	
Aporte Contraparte	Pecuniario	\$	800.000	3,1%
	No Pecuniario	\$	6.914.248	26,9%
	Total	\$	7.714.248	30%

Acumulados a la Fecha		Monto (\$)
Aportes FIA del proyecto		
1. Total de aportes FIA entregados		16.200.000
2. Total de aportes FIA gastados		18.000.000
3. Saldo real disponible (N°1 – N°2) de aportes FIA		-1.800.000
Aportes Contraparte del proyecto		
1. Aportes Contraparte programado	Pecuniario	800.000
	No Pecuniario	6.914.285
2. Total de aportes Contraparte gastados	Pecuniario	800.000
	No Pecuniario	6.914.285
3. Saldo real disponible (N°1 – N°2) de aportes Contraparte	Pecuniario	0
	No Pecuniario	0

3. RESUMEN EJECUTIVO

3.1 Resumen del período no informado

Las actividades realizadas durante la segunda etapa de ejecución estuvieron enfocadas en el fortalecimiento tanto del equipo directivo de la Cooperativa como también en sus asociados. Para los cual se realizaron una serie de asesorías y capacitaciones que generaron una base de conocimientos que les permitirán estar más informados o preparados para: asumir cargos, aportar con ideas innovadoras y participar de una manera más activa en las asambleas.

Las asesorías tanto legales como contables tributarias, fueron realizadas por profesionales con la categoría de expertos enfocadas a apoyar al consejo directivo, entregando información, aclarando dudas y entrega de material de apoyo.

Los resultados obtenidos quedaron reflejados en la alta participación e interés del equipo directivo, la reestructuración de los comités, la generación de nuevas actividades y motivación por abrirse a nuevas unidades de negocio, esto queda reflejado por el recambio generacional en el consejo directivo.

En relación a las actividades tipo taller realizado con la asamblea, fue enfocado en la generación de espacios de reflexión para que, de manera grupal, se analicen los problemas, sus causas, consecuencias y alternativas de soluciones, fortaleciendo los principios cooperativos y la organización interna. Como resultado de los talleres se destaca la asistencia de los asociados, el aprovechamiento de las potencialidades del grupo, la proyección de soluciones en conjunto y el análisis de temas transversales a todos los asociados, logrando la integración, el compromiso y la participación de todos los actores.

Paralelo al proceso de capacitación interna, el equipo de trabajo confecciona un plan de acción a corto y mediano plazo, considerando todos los elementos que conforman la cooperativa, valorando y rescatando todos los elementos que permitan mejorar la productividad y la competitividad, conociendo los requerimientos de cada uno de los cooperados y las potenciales unidades de negocio. Todos estos elementos son necesarios para entrar al mercado de una manera más competitiva.

Es así como se detectan algunos factores que favorecen la estabilidad de la cooperativa en el aspecto económico como es el que :

- 1.-Contar con equipamiento e infraestructura adecuada (oficina central) que favorece el desarrollo y crecimiento de la actividad comercial y la apertura a nuevos mercados.
- 2.-Contar con un alto potencial en el ámbito productivo, que les permite abrir nuevas unidades de negocio, sin embargo se deben realizar acciones urgentes que disminuyan las brechas de competitividad.

La falta de herramientas en el área de fomento, la baja participación en alguna red de trabajo o apoyo, so algunas limitaciones que no permitido a la cooperativa acceder a proyectos de inversión y de financiamiento.

Dentro de los desafíos que la cooperativa deberá considerar como relevante si ya que son necesarios a la hora de innovación:

Los desafíos más importantes se originan en el mercado en función de las nuevas

expectativas y demandas de los consumidores y de la creciente competitividad de las empresas, sobre todo en el rubro pisquero.

La creciente competencia tanto en el mercado nacional como a nivel internacional, obliga a las empresas a dar respuestas ágiles y oportunas, debiendo ser capaces de tener flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones que exige el mercado. Adicionalmente, en algunos casos, el tema de los volúmenes es importante para mantener nichos de mercado y en otras oportunidades, esto puede ser reemplazado por la capacidad para ubicar pequeños nichos sofisticados o exclusivos pero que, presentan también la misma dificultad para mantenerse competitivos.

El proceso que considera el diseño de un plan de trabajo acorde a su realidad recoge sugerencias planteadas a la asamblea para su conocimiento y definición de prioridades para responder a los desafíos del mercado para efecto de desarrollar capacidades en la cooperativa y dar respuesta a los desafíos que se presentan tales como :

a.-La Comercialización: Creación y desarrollo de un plan de marketing y diagnóstico de mercados potenciales, conocimiento de canales y el desarrollo de capacidades de negociación en cada una de las unidades de negocio.

B.-Agregación de valor: A través de la incorporación de tecnología y soluciones para generar nuevos productos, transformar o mejorar los actuales.

C.-Gestión: Desarrollar e incorporar instrumentos de planificación, control , evaluación y manejo de informática en los procesos productivos.

D.-Asociatividad: Revisar y construir normativas, competencias y prácticas asociativas equitativas y funcionales, para dar una estructura formal a la empresa cooperativa.

Considerando estos aspectos, es necesario realizar estrategias que permitan:

1. Mejorar la organización y administración interna a través de la definición de nuevas áreas de desarrollo (comités) y la contratación de auditorías anuales, con el fin de acreditar la veracidad y fiabilidad de la información, garantizando además que las cuentas anuales y a información contable sea correcta, generando confianzas en la dirección, corregir disfunciones, fallas o deficiencias y dar una mayor credibilidad a la hora de negociar nuevas inversiones.
2. El diseño y creación de un software que permita mejorar los procedimientos internos, resguardar y respaldar toda la documentación administrativa. Además centralizar todas las unidades de negocio y todos los datos de los asociados en general.
3. Definir nuevas unidades de negocio que favorezcan la creación de alternativas comerciales, de desarrollo de áreas de negocios y apertura de nuevos rubros tales como:
 - 3.1. Rescate del potencial turístico, que se encuentra en la estancia poniendo el valor la zona pre cordillerana donde se ubican los jeroglíficos
 - 3.2. Activar Puntos de explotación Minera, aprovechando los conocimientos de sus

asociados y los puntos de extracción existentes en la hacienda.

- 3.3. Desarrollar una Línea de Producción Caprina, para potenciar la crianza de ganado como una nueva unidad de negocios, estableciendo condiciones mínimas de alimentación del ganado y canales de venta, tanto para la producción de quesos como de carne faenada. Ello los obliga a establecer mejoras en la calidad; el cumplimiento de normas sanitarias y el acceso a mejores precios, lo que favorecerá directamente a los socios.
- 3.4. Recambio de Especies Frutales, con alto valor, mejor rendimiento y de bajo consumo hídrico y que de acuerdo a las características del suelo y el clima, se visualiza factibilidad en recambio de los actuales cultivos a: Tunas, cítricos; carozos, nogales entre otros.
- 3.5. Desarrollar análisis de Explotación de Áridos, identificando los sectores dentro de la hacienda Viñita (principalmente en quebradas existentes en la estancia, ricas en piedras y arena), que favorezca la extracción de áridos, creando una nueva unidad de negocio.
- 3.6. Establecer una Unidad Demostrativa de Frutales, la que permitirá validar las especies con mejor adaptación, rendimiento y valor comercial.
4. Gestionar una Gira de Captura Tecnológica, que permitirá observar in situ, las potencialidades que tiene el territorio de la Cooperativa, para el desarrollo de nuevos productos además, que entregue además conocimientos en gestión y administración cooperativas. Es necesario que los asociados puedan establecer nexos y conocer negocios exitosos en localidades con clima similar y dirigido por cooperativas con similares condiciones.
5. Definir nuevos canales de comercialización que permita a la cooperativa trazar de mejor manera los valores de la producción actual.
6. Desarrollar un Plan de Marketing y el desarrollo de estrategias de comunicación y gestión comercial.
 - 6.1. Diseño e Implementación de una Imagen Corporativa, la que permitirá tener una mejor vinculación con el medio y lograr un mejor posicionamiento en la región.
 - 6.2. Diseño de la Pagina WEB. Esta herramienta mantendrá actualizada la información de la Cooperativa
 - 6.3. Programa de Capacitación en Herramientas Web y gestión la que será de gran importancia para que los asociados adquieran nuevos conocimientos.

Finalmente es necesario señalar que en éste plan de Trabajo, se focalizan los esfuerzos organizacionales, en la necesidad de mejorar la gestión interna y de negociación de la cooperativa.

3.2 Resumen del proyecto

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos durante todo el período de ejecución del proyecto. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

La primera etapa de ejecución se centra en difundir en diversas instancias tanto de la cooperativa como en la red de apoyo comunal, sobre el proyecto, la fuente de financiamiento, el programa de actividades.

Se realiza una actividad tipo reunión de trabajo con el consejo directivo, presentando el proyecto general y los resultados que se quieren lograr en el año 1 de ejecución y durante la ejecución de proyecto posteriormente, se realiza una reunión mensual dando a conocer el avance del proyecto.

Se desarrolla el diseño de material que será aplicado a cada asociado y que se enfoca en conocer cada una de las unidades productivas, incluyendo a la Cooperativa. Se realiza levantamiento de información que busca conocer el sistema de liderazgo, la distribución de roles, de funciones internas, el tipo de organización y conocer la apreciación que cada asociado tiene de la cooperativa y el rol que cumple esta en su vida, sumado al grado de conocimiento y el potencial que ellos ven en el trabajo cooperativo. A su vez, se levanta información sobre la cooperativa y la apreciación que los socios tienen de sus dirigentes.

Se considera relevante visitar a cada socio en el lugar de residencia o donde éste se encuentre, con la finalidad de georeferenciar la vivienda y el predio, lo que ha permitido conocer la realizar de cada sector. Se aplica la ficha diagnóstica la que permitió al equipo conocer los requerimientos agrícolas, los rubros, la capacidad productiva y finalmente su rol en la comunidad y en la cooperativa, dejando en evidencia las principales brechas respecto del sistema productivo y la relación con la cooperativa.

El día 15 de Marzo se lleva a cabo el lanzamiento oficial del programa contando con la participación de autoridades de la Comuna, de FIA y principalmente la participación de los socios de la cooperativa campesina, los habitantes de la localidad de Viñita Alta y alumnos de la Escuela de Viñita.

Posterior al levantamiento de información terreno y construcción de una línea base se da inicio a la segunda etapa en la ejecución del programa, que consiste en la entrega de capacitación a los socios que conforman el equipo directivo, la junta de vigilancia y los trabajadores del área administrativa.

Esta capacitación se enfoca en la transferencias de conocimientos desde profesionales expertos tanto en aspectos legales como en aspectos contables tributarios, la metodología utilizada es a través de sesiones de trabajo con apoyo de material audiovisual, pero principalmente sesiones practicas en donde los participantes pueden realizar consultas y aclarar dudas.

Paralelamente se invita a la totalidad de los socios a participar de actividades donde

prima el dialogo abierto entre ellos, los directivos y siempre respaldados por el equipo de trabajo. Estos talleres permitieron reflexionar de manera grupal sobre los problemas, sus causas, consecuencias y alternativas de soluciones que actualmente tienen. Cada actividad es complementada con los principios cooperativos para fortalecer la organización interna.

El trabajo en conjunto con la asamblea permite aprovechar las potencialidades del grupo, proyectar soluciones y analizar temas transversales a todos los asociados, logrando la integración, el compromiso y la participación de todos los actores en el nuevo desafío de la cooperativa.

Estas sesiones enfocan su quehacer en que la participación es la base del aprendizaje y siempre reforzando: los principios cooperativos, la asociatividad y el trabajo compartido.

Paralelo al proceso de capacitación interna, el equipo de trabajo confecciona un plan de Acción a corto y mediano plazo, considerando todos los elementos que conforman la cooperativa valorando y rescatando todos los elementos que permitan mejorar la productividad y la competitividad, conociendo los requerimientos de cada uno de los cooperados y las potenciales unidades de negocio. Todos estos elementos son necesarios para entrar al mercado de una manera más competitiva.

La falta o desconocimiento de herramientas en el área de fomento y la baja participación en redes de trabajo o apoyo, no les ha permitido acceder a proyectos de inversión y de financiamiento que genere una disminución de la pobreza en los sectores con dificultad de y alta ruralidad.

Esta situación obliga a la cooperativa a ordenarse y tener lineamientos de trabajo para que el gerente y los trabajadores puedan realizarse un trabajo más efectivo.

El diseñar un plan de trabajo que recopile el máximo de información y posteriormente sea validado por los asociados tendrá mayor efectividad, sobre todo si la definición de prioridades se realiza con la aceptación de todos los asistentes.

Posterior a la aceptación de las prioridades a incluir en el plan de trabajo, se procede a la elaboración de un proyecto de continuidad para fortalecer e implementar 5 áreas de desarrollo tanto productivo como de gestión como son:

1-Mejorar la organización y administración interna a través de la definición de nuevas áreas de desarrollo (comités) y la contratación de auditorías anuales, con el fin de acreditar la veracidad y fiabilidad de la información, garantizando además que las cuentas anuales y la información contable sea correcta, generando confianzas en la dirección, corregir disfunciones, fallas o deficiencias y dar una mayor credibilidad a la hora de negociar nuevas inversiones.

2-Definir nuevas unidades de negocio que favorezcan la creación de alternativas comerciales, de desarrollo de áreas de negocios y apertura de nuevos rubros tales como:

2.1.-Rescate del potencial turístico, que se encuentra en la estancia poniendo el valor la zona pre cordillerana donde se ubican los jeroglíficos.

3-Establecer una Unidad Demostrativa de Frutales, la que permitirá validar las especies con mejor adaptación, rendimiento y valor comercial.

4-Gestionar una Gira de Captura Tecnológica, que permitirá observar in situ, las potencialidades que tiene el territorio de la Cooperativa, para el desarrollo de nuevos productos además, que entregue además conocimientos en gestión y administración cooperativas. Es necesario que los asociados puedan establecer nexos y conocer negocios exitosos en localidades con clima similar y dirigido por cooperativas con similares condiciones.

5-Desarrollar un Plan de Marketing y el desarrollo de estrategias de comunicación y gestión comercial.

Finalmente es necesario señalar que en este plan de Trabajo se focalizan los esfuerzos organizacionales, la necesidad de mejorar la gestión interna, la forma de negociación de la cooperativa y la apertura a nuevas unidades de negocio.

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Implementar un programa de fortalecimiento organizacional, que permita el diseño de un plan de desarrollo estratégico tendiente a la generación y puesta en valor de nuevas oportunidades de negocio.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

5.1 Porcentaje de Avance

El porcentaje de avance de cada objetivo específico se calcula luego de determinar el grado de avance de los resultados asociados a éstos. El cumplimiento de un 100% de un objetivo específico se logra cuando el 100% de los resultados asociados son alcanzados.

Nº OE	Descripción del OE	% de avance al término del proyecto ¹
1	Elaborar un diagnóstico y desarrollar acciones tendientes al fortalecimiento de las capacidades de gestión al interior de la Cooperativa campesina, a través del levantamiento de una línea base que identifique las principales las brechas de competitividad.	100%
2	Generar instancias de aprendizaje, con la participación de asociados y dirigentes, que permitan modernizar el actual sistema administrativo, tributario y contable, incorporando estrategias de calidad, rentabilidad y sustentabilidad de la producción.	100%
3	Diseñar un Plan de acción a corto y mediano plazo que incorpore la visión compartida de todos actores involucrados en la cadena productiva, con la incorporación de nuevas e innovativas unidades de negocio.	100%

¹ Para obtener el porcentaje de avance de cada Objetivo específico (OE) se promedian los porcentajes de avances de los resultados esperados ligados a cada objetivo específico para obtener el porcentaje de avance de éste último.

6. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

Para cada resultado esperado debe completarse la descripción del cumplimiento y la documentación de respaldo.

6.1 Cuantificación del avance de los RE al término del proyecto

El porcentaje de cumplimiento es el porcentaje de avance del resultado en relación con la línea base y la meta planteada. Se determina en función de los valores obtenidos en las mediciones realizadas para cada indicador de resultado.

El porcentaje de avance de un resultado no se define según el grado de avance que han tenido las actividades asociadas a éste. Acorde a esta lógica, se puede realizar por completo una actividad sin lograr el resultado esperado que fue especificado en el Plan Operativo. En otros casos se puede estar en la mitad de la actividad y ya haber logrado el 100% del resultado esperado.

N° OE	N° RE	Resultado Esperado ² (RE)	Indicador de Resultados (IR)					Fecha alcance meta real ⁸	% de cumplimiento
			Nombre del indicador ³	Fórmula de cálculo ⁴	Línea base ⁵	Meta del indicador ⁶ (situación final)	Fecha alcance meta programada ⁷		
1	1	Un informe con información diagnóstica de la situación organizacional y económica.	Número de diagnósticos diseñados y aplicados	N° de Socios v/s N° fichas aplicadas	40 socios con diagnóstico aplicado	Informe de la situación de la cooperativa, que considere tanto a información global, información individual de cada asociado, información contable tributaria y datos de la situación económica.	31 de abril del 2019	31 de abril del 2019	100%
Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.									

² Resultado Esperado (RE): corresponde al mismo nombre del Resultado Esperado indicado en el Plan Operativo.

³ Nombre del indicador: corresponde al mismo nombre del indicador del Resultado Esperado descrito en el Plan Operativo.

⁴ Fórmula de cálculo: corresponde a la manera en que se calculan las variables de medición para obtener el valor del resultado del indicador.

⁵ Línea base: corresponde al valor que tiene el indicador al inicio del proyecto.

⁶ Meta del indicador (situación final): es el valor establecido como meta en el Plan Operativo.

⁷ Fecha alcance meta programada: es la fecha de cumplimiento de la meta indicada en el Plan Operativo.

⁸ Fecha alcance meta real: es la fecha real de cumplimiento al 100% de la meta. Si la meta no es alcanzada, no hay fecha de cumplimiento. Informe técnico final

La ejecución del proyecto considera la realización de una serie de actividades que permitieron conocer a los socios, apoyar en la actualización de información de la cooperativa, recorrer el extenso territorio de la hacienda Viñita de Marquesa. Permitió de alguna manera actualizar todos los registros y georeferenciar cada uno de los predios donde se localizan. La estrategia utilizada de hacerlos partícipes de su propio cambio, a través de una entrevista amigable, les permite a los socios poder exponer su visión de la cooperativa y porque siguen participando activamente en ella.

Como resultados esperados y obtenidos, tenemos que se cuenta con que de un universo de 40 socios activos, el 37% de ellos son crianceros donde aún se mantienen las tradiciones de la trashumancia desarrollando dinámicas ancestrales en el cuidado de las cabras para alimentar a sus animales durante 4 meses al año, el número total de cabras llegan a 2000 unidades.

La cooperativa tiene una hacienda de 60.000 hectáreas que es de su propiedad y entrega a los asociados en calidad de comodato 1,5 há. por socio para ser sembrada y es así que el total de superficie sembrada es de 60 hectáreas con cultivos menores, principalmente autoconsumo y para consumo animal.

Una cantidad de 10 hectáreas distribuidas en diversos sectores, cuentan con viñedos, árboles frutales, alfalfa y hortalizas administrada por la cooperativa.

Los antecedentes recopilados en terreno, nos permiten conocer el potencial económico productivo de la cooperativa y realizar un análisis de la factibilidad de crear nuevos negocios, potenciar aquellos en los que ya se tiene experiencia y proyectar futuros rubros a evaluar.

En relación a la percepción de los asociados en cuanto a las capacidades de los dirigentes es positiva, con un alto grado de compromiso y credibilidad en lo que se puede lograr si se cuenta con la aprobación de toda la asamblea.

Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)

Se debe considerar como información de respaldo: gráficos, tablas, esquemas y figuras, material gráfico, entre otros, que permita visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto.

La documentación de respaldo se encuentra en el informe N°1 en los siguientes anexos:

ANEXO 1

Ficha diagnóstica organizacional

Ficha diagnóstica productiva

ANEXO 2

Listado de socios actualizado

ANEXO 3

Registro fotográfico

ANEXO 4

Ficha individual de cada socio.

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)						% de cumplimiento	
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada	Resultado obtenido		Fecha alcance meta real
1	2	Un informe de análisis de brechas y capacidades del sector económico de la cooperativa	Análisis de brechas y capacidades económicas de la cooperativa La Viñita MARQUEZA	Número de socios que entregan información relevante para la línea base	No existe Análisis de brechas y capacidad económica de la Cooperativa La Viñita MARQUEZA	Un informe de análisis de brechas y capacidades	30 mayo 2019	Informe de sistematización y análisis de resultados. 67 socios con información actualizada y de estos 40 visitados y gerreferenciados. Unidades de negocio visualizadas	Junio del 2019	100%

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

El levantamiento de la línea base nos permite visualizar la realidad económica, social y productiva. Este proceso además nos permite conocer apreciaciones de los asociados, registrar las debilidades y fortalezas que los socios visualizan, sumado al conjunto de carencias y barreras a las que se deben enfrentar por la lejanía de los centros urbanos y la dificultad de acceso a los sectores y de las comunicaciones. Para realizar cualquier proyección se deben considerar algunos aspectos que pueden influir en el cumplimiento de las metas a proponer como son:

- a. Las características personales de los socios, principalmente la edad avanzada que tiene el 83% de socios los que superan los 60 años. El bajo nivel educativo en donde más del 50% no cuentan con una escolaridad básica completa. Esto nos indica que existe una aversión a asumir riesgos por lo que se hace necesario entregar información que facilite la participación de los socios o sus familias a programas de capacitación que mejore la competitividad de la cooperativa.
- b. A pesar de tener un número importante de hectáreas, la cooperativa no tiene una fluidez económica debido a la mala gestión a la hora de solicitar créditos para emprender nuevos negocios. Con carencia de capital propio y desconfianza en sí mismo para acceder a la banca.
- c. Se visualiza que el área de gestión de competencias y capacidades administrativas y de dirección carece de instrumentos de planificación, control y evaluación, bajo acceso a TICS.
- d. El análisis que realizan los propios socios en relación a líderes nos arroja como antecedente que hay dificultades asociativas, normas poco definidas y prácticas inadecuadas, individualismo y a su vez el directorio indica problemas de compromiso de los socios, dificultad de entendimiento y de establecimiento de equilibrio entre negocio y finalidad social.
- e. Por otro lado se detecta que el cargo de gerencia presenta una escasa capacidad de análisis de mercados, carencia de inteligencia de mercados, escaso conocimiento del potencial con que se cuenta.

Una de las brechas presentes y necesarias a considerar en el trabajo futuro es el bajo conocimiento de la oferta pública principalmente en la red de fomento. Si bien es cierto, la cooperativa cuenta con equipamiento, infraestructura y actividad comercial funcionando, la gestión deficiente, la lejanía, la falta de herramientas en el área de fomento, sumado a la nula participación en alguna red de trabajo, no les han permitido acceder a proyectos de inversión, por ende ni la gerencia ni la directiva han entregado herramientas, conocimientos técnicos, capacidades y competencias que permitan acceder a la oferta de manera individual disminuyendo así la pobreza en los sectores rurales.

Para finalizar es necesario señalar que este sector presenta un potencial importante de crecimiento y con necesidad de definir y posicionar oferta en nivel más competitivo.

Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)
 Se debe considerar como información de respaldo: gráficos, tablas, esquemas y figuras, material gráfico, entre otros, que permitan visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto.

La documentación de respaldo se encuentra en el informe N°1 en los siguientes anexos:
 ANEXO 5
 Sistematización ficha productiva
 ANEXO 6
 Registro fotográfico
 ANEXO 7
 Pre informe con línea base, debilidades y fortaleza

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de cumplimiento	
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada		Resultado obtenido

2	Pequeñas empresas y agricultores asociados a la cooperativa campesina Viñita de MARQUEZA capacitados y Fortalecidos.	Nº. de Asociados capacitados y fortalecidos	Número de socios que participan activamente en los talleres de capacitación	A la fecha se han realizado 2 talleres de capacitación y 2 asesorías a los socios.	60% de los socios que participan activamente en las jornadas de capacitación del proyecto con conocimientos en gestión, administración de la cooperativa	21 /07/2019	2 asesorías especializadas realizadas, 2 talleres de trabajo con asamblea ejecutados con alta participación de los socios y directorio	21 /07/2019	100%
---	--	---	---	--	--	-------------	--	-------------	------

Descripción y justificación del cumplimiento de los resultados del proyecto.

Es necesario considerar que la generación de espacios de capacitación es una necesidad sentida y agradecida por todos los asociados, indicando que el poder aportar con ideas innovadoras y participar de una manera más activa en las asambleas es un sueño, para que al momento de generar discusiones, estas les permitan visualizar los problemas desde una perspectiva cooperativa, basada en el reconocimiento mutuo entre todos los actores que son parte de la empresa. Se destaca la actividad de difusión (cierre de proyecto) en la cual todos los asistentes dieron su opinión y manifiestan su pensamiento y deseo de actuar de manera mas cooperativa.

X

Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)

Se debe considerar como información de respaldo: gráficos, tablas, esquemas y figuras, material gráfico, entre otros, que permitan visualizar claramente los antecedentes que sustentan las conclusiones y recomendaciones relevantes del desarrollo del proyecto.

ANEXO 8

.Asesoría N°1

Lista de asistencia

Presentación expositores material de apoyo

Registro fotográfico

ANEXO 9

Taller N°1

Lista de asistencia

Presentación expositores material de apoyo.

Registro fotográfico

ANEXO 10

Asesoría N°2

Lista de asistencia

Presentación expositores material de apoyo

Registro fotográfico

ANEXO 11

Taller N°2

Lista de asistencia

Presentación expositores material de apoyo.

Registro fotográfico

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)						% de cumplimiento	
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta programada	Resultado obtenido		Fecha alcance meta real
3	4	Un plan de acción a corto y media plazo de las capacidades de Producción y el acceso a nuevos mercados	N° de actividades, nuevos negocios y n° sugeridos y n° de nuevos mercados a gestionar a través de la cooperativa La Víñita MARQUEZA.	Número de propuestas proyectadas v/s número de propuestas presentadas y aprobadas. Por los asociados.	El equipo de profesionales del proyecto finaliza y presenta en plan de trabajo a la asamblea.	Contar con un plan de trabajo que considere sumar a 2 nuevas alternativas de negocio, con un plan de negocio que sugiera el acceso a nuevos mercados.	14/08/2019	Un diseño de plan de trabajo a corto y mediano plazo, el cual fue presentado a la asamblea para su conocimiento y posterior aprobación, el cual sirvió de referencia para la postulación a la segunda etapa de financiamiento	14/08/2019	100%

Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.

La cooperativa cuenta con :

a.-Un alto potencial productivo que les permite ampliarse a nuevas oportunidades de negocio, sin embargo, se deben realizar acciones urgentes que disminuyan las brechas de competitividad.

b.-Un alto potencial económico (una estancia con 60.000 há) que favorece el desarrollo y crecimiento de la actividad comercial y la apertura a nuevos mercados y variadas alternativas económicas que se transforman en potenciales oportunidades de negocio.

El considerar realizar cualquier cambio en su estructura y dinámica de funcionamiento, necesariamente debe estar sujeta a un plan de trabajo aterrizado a la realidad local, en este caso, este nace a partir de sugerencias realizadas por los propios asociados en las entrevistas diagnósticas, que incorpora los aportes realizados y las propuestas generadas por los propios socios.

Se basa en la disminución de brechas administrativas y de gestión, las que son posibles de ser disminuidas a través del diseño de un diagrama ordenado con acciones definidas, enfocadas a abrir nuevos mercados y áreas de negocio, haciendo a la cooperativa más competitiva.

El plan de trabajo considera algunos factores que inciden directamente en el éxito o fracaso del plan, situación que debe ser desarrollada con acciones, actividades y recursos necesarios para ser implementado a corto plazo.

a.-**El sistema de liderazgo:** Que el líder tenga capacidad para identificar oportunidades y convertirlas en respuestas impulsando, orientando y motivando a los demás y por sobre todo que haga confluir las voluntades internas y externas para posibilitar los cambios.

b.-**La disponibilidad de recursos:** La existencia de fondos tanto propios como de otras fuentes de apoyo que permitan contar con recursos para financiar nuevas experiencias y que den la facilidad económica que implica el proceso de cambio.

c.-**El conocimiento de otras experiencias:** Es necesario conocer otras experiencias exitosas emprendidas por cooperativa o empresas similares, lo que ha cumple un rol muy importante para motivar la decisión de innovar.

d.-**La capacitación:** Es necesario implementar un área de capacitación sistemática para desarrollar competencias adecuadas a la nueva situación, que contribuya a la implementación de las innovaciones, incorporando a un mayor número de socios para mejorar la competitividad.

Dentro de los desafíos que la cooperativa deberá considerar como relevante si ya que son necesarios a la hora de innovación:

Los desafíos más importantes se originan en el mercado en función de las nuevas expectativas y demandas de los consumidores y de la creciente competencia que vuelve difícil mantener la competitividad de las empresas, sobre todo en el rubro pisquero.

Así, el conocimiento y manejo de los mercados y la necesidad de contar con capacidades e instrumentos necesarios para ello, se vuelve central para la supervivencia de la cooperativa.

Se sugiere realizar algunos cambios necesarios para responder a los desafíos del mercado

Cuatro al menos son las áreas o ámbitos los cuales es necesario fortalecer o introducirles cambios para efectos de desarrollar capacidades en la cooperativa para responder a los desafíos que se presentan como son:

a.-Comercialización: Creación y desarrollo de un plan de marketing y diagnóstico de mercados, conocimiento de canales, capacidades de negociación en cada una de las unidades de negocio.

B.-Agregación de valor: A través de la incorporación de tecnología y soluciones para transformar, generar nuevos productos o mejorar los actuales.

C.-Gestión: Desarrollar e incorporar instrumentos de planificación, control y evaluación, manejo de informática en los procesos productivos.

D.-Asociatividad: Revisar y construir normativas, competencias y prácticas asociativas equitativas y funcionales, para dar una estructura formal a la empresa cooperativa.

Considerando estos aspectos es necesario realizar estrategias que permitan:

1. Mejorar la organización y administración interna a través de la definición de nuevas áreas de desarrollo (comités) y la contratación de auditorías anuales de manera obligatoria, que den fiabilidad de las cuentas, mejora de los procedimientos internos y respaldo en etapas de gestión de activos y unidades de negocios. Esta deberá revisar todos los estados contables con el fin de acreditar la veracidad y fiabilidad de la información, garantizando además que las cuentas anuales y a información contable sea correcta, generando confianzas en la dirección, corregir disfunciones, fallas o deficiencias y dar una mayor credibilidad a la hora de negociar nuevas inversiones.

2. Diseño y creación de un software que permita mejorar los procedimientos internos, resguardar y respaldar toda la información y documentación administrativa. Además centralice todas las unidades de negocio, Concentre la información y documentación administrativa contable y todos los datos de los asociados en general.

3. Definir nuevas unidades de negocio que favorezcan la creación de nuevas alternativas comerciales, de desarrollo de nuevos negocios y apertura de nuevos rubros tales como:

3.1. **Rescate del potencial turístico**, que se encuentra en la estancia poniendo el valor la zona pre cordillerana donde se ubican los jeroglíficos

3.2. **Activar Puntos de explotación Minera**, aprovechando los conocimientos de sus asociados y los puntos de extracción existentes en la hacienda.

3.3. **Desarrollar una Línea de Producción Caprina**, para potenciar la crianza de ganado como una nueva unidad de negocios, estableciendo condiciones mínimas de alimentación del ganado y canales de venta, tanto en la producción de quesos como de carne. Ello permitiría mejoras en la calidad, cumplimiento de normas sanitarias y el acceso a mejores precios, lo que favorecerá directamente a los socios.

3.4. **Recambio de Especies Frutales**, con alto valor y rendimiento y de bajo consumo hídrico. Según características del suelo y el clima, se promueva un recambio de los actuales cultivos a Tunas, Cítricos, Carozos, Frutales de Nuez entre otros.

3.5. **Desarrollar análisis de Explotación de Áridos**, identificando los sectores del territorio, que permita desarrollar una unidad de negocio, principalmente en quebradas existentes en la estancia, ricas en piedras y arena que permiten el desarrollo del

rubro.

3.6. **Establecer una Unidad Demostrativa de Frutales**, la que permitirá validar las especies con mejor adaptación, rendimiento y valor comercial.

3.7. **Gestionar una Gira de Captura Tecnológica**, la que permitirá fortalecer el conocimiento y observar in situ, las potencialidades que tiene el territorio de la Cooperativa, para el desarrollo de nuevas ideas de negocios tanto, que entregue además conocimientos en gestión y administración cooperativas como en la apertura de nuevos rubros.

Es necesario que los asociados puedan establecer nexos y conocer negocios exitosos en localidades con clima similar y dirigido por cooperativas con similares condiciones.

3.8. **Definir nuevos canales de comercialización**, esto permitirá conectarse con el mercado y mejorar el valor de la producción de la Cooperativa Vifita Marqueza.

3.9. En relación a la primera unidad de negocio desarrollada como es el Almacén, es necesario abrir una sucursal en el Sector de Talcuna, que permita a los socios que tienen su residencia allí, puedan acceder a los beneficios y acrecentar además los ingresos hacia esta unidad de negocio.

4. **Desarrollar un Plan de Marketing** y el desarrollo de estrategias de comunicación y gestión comercial. Esto permitirá transformar uno de los puntos críticos de la gestión organizacional en una base de crecimiento de la cooperativa.

4.1. **Diseño e Implementación de una Imagen Corporativa**, la que permitirá tener una mejor vinculación con el medio y lograr un mejor posicionamiento en la región.

4.2. **Diseño de la Página WEB**. Esta herramienta mantendrá actualizada la información de la Cooperativa

4.3. **Programa de Capacitación en Herramientas Web** y gestión la que será de gran importancia para que los asociados adquieran nuevos conocimientos.

Con este Plan de Trabajo, se focalizan los esfuerzos organizacionales en la necesidad de mejorar la gestión interna y de negociación de la cooperativa.

Documentación de respaldo (indique en que nº de anexo se encuentra)

ANEXO 5.-DOCUMENTO Plan de trabajo

6.2 Análisis de brecha.

Cuando corresponda, justificar las discrepancias entre los resultados programados y los obtenidos.

No hay mayores discrepancias entre los resultados programados y los obtenidos

7. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS DEL PROYECTO

Especificar los cambios y/o problemas enfrentados durante el desarrollo del proyecto. Se debe considerar aspectos como: conformación del equipo técnico, problemas metodológicos, adaptaciones y/o modificaciones de actividades, cambios de resultados, gestión y administrativos.

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos	Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas
Si bien la cooperativa Campesina cuenta con estatutos, Consejo Directivo y gerencia, nos encontramos con una organización en la que el poder de decisión se realiza entre parte de la directiva y la gerencia, sobre todo en el ámbito productivo. Se cuenta con estatutos, los que se encuentran vigentes pero estos no consideran todos los aspectos que	El llevar adelante la administración de una cooperativa y enfrentar los desafíos que significa requiere de un sistema de organización interna ordenado, con roles y funciones claramente establecidos. La consecuencia principal a que se ve enfrentada en la cooperativa es la delegación de gran parte de decisiones a un dirigente y al gerente. Próximamente se procederá al cambio en el consejo	Es necesario realizar un taller de definición de roles y funciones, con tareas asignadas, plazos establecidos.

<p>les permitan controlar y generar un ordenamiento interno que favorezca la administración de forma ordenada y segura de la organización.</p>	<p>directivo estipulado en los estatutos, lo que puede generar (si hay cambio en los directivos) un retroceso en aquellos aspectos en que se ha logrado avanzar.</p>	
<p>Se observa en la Cooperativa una precariedad en la gestión administrativa, económica y comercial sobre todo al momento de negociar los productos, aun cuando tienen un gerente contratado. Esto les ha significado la no generación por años de utilidades. Si bien los socios han recibido dineros, éstos han surgido por ventas de tierras y no por repartición de utilidades.</p>	<p>El objetivo principal de la cooperativa y así lo manifiestan los socios al momento de ser entrevistados, es la necesidad de mejorar la comercialización de sus productos y mejorar los precios del mercado. Hoy en día solo se encuentran (en el rubro uva pisquera) entregando el 100% de la producción a la pisquera capel, de la cual son socios. En relación a la gestión comercial, la cooperativa hoy en día transa sus productos con estrategias simples, (llamados telefónicos y boca a boca), sin realizar negociaciones de acuerdo al mercado.</p>	<p>Se requiere trabajar con ellos en la creación de un plan de negocio detallado que incluya no solo el producto uva si no todos los otros rubros que los socios producen (se debería considerar la crianza de cabras, nuevos productos agrícolas, árboles frutales y abrirse al rubro del turismo.</p>
<p>El sistema de liderazgo utilizado por el consejo directivo es deficiente según consulta realizada a los socios. Estos reconocen algunas falencias que justifican por el deficiente sistema de comunicación interna y mala conectividad. Esto además provocan una baja en la participación, lo cual afecta al momento de definir las estrategias de desarrollo organizacional. Los asociados además plantean una falencia de</p>	<p>El sistema de liderazgo que encontramos corresponde a un sistema más bien direccional. El sistema cooperativo está basado en un trabajo en equipo en donde la voluntad, la cooperación mutua y las confianzas son el pilar fundamental para lograr los objetivos buscados en el fortalecimiento de la organización. La cooperativa Viñita de Marqueza es una de las pioneras del cooperativismo en la 4ta región, hoy en día se requiere de un</p>	<p>Se requiere realizar un taller participativo en el cual se trabajen los principios cooperativos, que exponga que es una cooperativa, para que sirva y sistema de liderazgo recomendado. Se requiere además crear una estrategia de comunicación interna, que permita a todos los asociados manejar información oportuna evitando los ausentismos a las actividades realizadas.</p>

<p>los dirigentes como es la poca información que manejan y la deficiente estimulación a buscarla por ellos mismos. La falta de propuestas de actividades que fortalezcan la gestión en la organización</p> <p>La falta de actividades interesantes y el desconocimiento de los socio herederos o representantes de los principios cooperativos sumado a la poca promoción del trabajo cooperativo.</p>	<p>reencantamiento del cooperativismo entre los socios que hoy conforma la Viñita.</p>	
<p>La cooperativa no cuenta con un diagnóstico acabado de la situación actual que les permita identificar las principales deficiencias como también fortalezas en los ámbitos productivos, de gestión y comercial que marcan las brechas de competitividad.</p>	<p>Con el trabajo realizado en terreno se contará con un diagnóstico productivo y actualmente con un diagnóstico organizacional, esto favorecerá levantar una propuesta de trabajo destinada al fortalecimiento organizacional</p>	<p>A la fecha se ha realizado un diagnóstico individual de cada socio que considera elementos asociativos, organizativos y productivo. Se requiere levantar información anexa sobre el funcionamiento interno, fortalezas y debilidades que se trabaje en conjunto con la asamblea.</p> <p>Se requiere además levantar una serie de propuestas que les permitan realizar diversas acciones para fortalecer a la cooperativa y cumplir a futuro con las demandas de los asociados</p>
<p>La cooperativa presenta una baja vinculación con entidades públicas y/o privadas, ejes necesarios de apoyo en temas asociados a la gestión sumados a los bajos conocimientos que se tienen de programas y servicios del Estado</p>	<p>Si consideramos que el objetivo principal que motiva a los asociados es el de abrirse a nuevas oportunidades de negocio, el acceder a nuevas fuentes de financiamiento y coordinarse con la red de apoyo comunal, es uno de las oportunidades que se tiene al estar</p>	<p>Se sugiere realizar un mapa de oportunidades, que incorpore requerimiento, documentación necesaria y plazos de postulación.</p>

que apoyan a las cooperativas.	organizados, por lo cual es necesario crear un sistema de vinculación con todos la red de apoyo presente desde su localidad hasta la región.	
Si bien cuentan con un espacios físicos propios, equipados y oficina central de manejo administrativo, estos se encuentran lejanos al lugar de residencia de los asociados, al igual que el almacén de abasto comunitario. Esto impide atender con igualdad de condiciones a todos los socios.	Se considera una consecuencias que afectara negativamente no solo a la ejecución del proyecto si no al buen funcionamiento de la cooperativa el no contar con herramientas e infraestructura disponible a cada uno de los asociados que acerquen la cooperativa o el almacén al lugar con mayor residencia de socios (actualmente se ubica en viñita alta)	Es necesario incluir en el proyecto de continuidad del proyecto fondos destinados la instalación de una sucursal del almacén en el sector de Talcuna y que este considere equipamiento que independice la oficina de la cooperativa(hoy se encuentra en un terreno que no es propio)
Si bien la cooperativa cuenta con un almacén de abastos, estos solo incluyen alimentos, se hace necesario que esta incorpore insumos y semillas para que todos los socios tengan acceso a precios justos para promover las huertas y la producción agrícola. La cooperativa no cuenta además con un fondo que les permita solventar pequeños préstamos que le permitan invertir en maquinaria o algún requerimiento para fomentar pequeños emprendimiento, generándoles ingresos a aquellos socios que solo obtienen recurso de la venta de animales.	La cooperativa si bien funciona como empresa, con trabajadores contratados y producción agrícola y otros servicios, ésta no cuenta con recursos que generen ganancias a sus socios. Esta situación afecta el funcionamiento de la organización, ya que ellos no visualizan un movimiento económico independiente que les favorezca y les permita recurrir a la cooperativa para resolver algunos de sus problemas (principalmente económicos). Se suma a esto que la administración de la cooperativa no tiene grandes remanentes anuales que demuestren una solidez económica al momento de solicitar créditos.	Es necesario considerar para una segunda etapa de financiamiento de proyecto, algún fondo destinado a la inversión en materias primas e insumos para realizar una producción que le permita lograr una independencia económica que favorezca a los asociados Se requiere además un plan de negocio a dos años plazo.
Socios no presentes en la zona impiden el levantamiento de información para apoyar	Neutro. Son socios que no participan de las actividades de la Cooperativa y que no viven ni trabajan dentro del	Se realizaron llamados telefónicos para contactar a los socios.

el diagnostico realizado.	territorio, siendo pasiva la participación en la cooperativa.	
Capacitaciones de especialistas (Legal y Tributaria)	Positivo, asiste el Consejo de Administración, la junta de vigilancia y el equipo administrativo, quienes realizan una evaluación positiva de las Jornadas reconociendo las falencias y la necesidad urgente de capacitación permanente de los asociados.	Se ajustan las fechas a los intereses de los Socios
Validación de Plan de Trabajo	Positivo, asiste un numero mayoritario de socios que participan regularmente en las actividades de la Cooperativa	Se ajustan las fechas a conveniencia de la mayor presencia de socios

8. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

8.1 Actividades programadas en el plan operativo y realizado durante el período de ejecución para la obtención de los objetivos.

1.- Reuniones de trabajo:

1.1.- Reunion con Fia equipo ejecutor, presentación del equipo, propuesta de trabajo y observaciones al proyecto a subsanar.

1.2.- Jornada de trabajo con el consejo directivo, de presentación del proyecto y acuerdos de ejecución, presentando el programa y la carta Gantt

1.3.- Reunión de trabajo equipo ejecutor, preparación de material y definición de rutas de terreno y construcción del diagnóstico y línea base)

1.4.- Horas de trabajo del equipo en escritorio (Diseño ficha diagnóstica con recolección de datos, informes, tabulación de datos

2.- Visitas diagnosticas al 100% de los socios activos (Horas de trabajo en terreno, aplicación de ficha diagnóstica con recolección de datos a los diferentes actores. Se considera visita a terreno para conocer y geo referenciar los predios.

3.- Horas profesionales de elaboración de informe de análisis y línea base.

4.- Lanzamiento del programa para sociabilizar los objetivos, tiempo y logística que

pretende el programa y convocar a los asociados de la cooperativa del proyecto. , el día 15 de Marzo del 2019

5.- 2 Talleres de capacitación con participación de la asamblea (principios cooperativos, trabajo en equipo y asociatividad)

6 2 asesorías enfocadas en aspectos legales y aspectos que abarcan la tributación y contabilidad (temáticas de interés).

7.- Jornada de trabajo validación plan estratégico de corto y mediano plazo.

8.- Actividad de Cierre, mes de Agosto

8.2 Actividades programadas y no realizadas durante el período de ejecución para la obtención de los objetivos.

Todas las actividades fueron realizadas en los plazos comprometidos

8.3

8.4 Analizar las brechas entre las actividades programadas y realizadas durante el período de ejecución del proyecto.

Si bien los resultados programados estuvieron dentro de lo esperado, nos encontramos con una cooperativa que cuenta con un gran potencial en recursos naturales y patrimoniales que aun no han sido puestos como oferta turística. Parte de los recursos además no están en conocimiento de los socios, disminuyendo así sus posibilidades de participar más activamente en la toma de decisiones.

Esta situación nos hizo detenemos, establecer nuevos diálogos, invitarlos a conocer lo que tienen y desde allí dar a conocer las brechas que tienen, en relación a temas como la administración y gestión de la cooperativa, enfatizando en que éstas son posibles de disminuir a partir del conocimiento; la vivencia y el ordenamiento administrativo que favorezca el desarrollo e implementación de un plan de trabajo que permita a la cooperativa, acceder a nuevos mercados y de una manera más competitiva.

9. POTENCIAL IMPACTO

9.1 Resultados intermedios y finales del proyecto.

Descripción y cuantificación de los resultados obtenidos al final del proyecto, y estimación de lograr otros en el futuro, comparación con los esperados, y razones que explican las discrepancias; ventas y/o anuales (\$), nivel de empleo anual (JH), número de productores o unidades de negocio que pueden haberse replicado y generación de nuevas ventas y/o servicios; nuevos empleos generados por efecto del proyecto, nuevas capacidades o competencias científicas, técnicas y profesionales generadas.

1.-Descripción y cuantificación de los resultados obtenidos al final del proyecto.

A.-Se obtiene como resultado el levantamiento de una línea base que contiene la información individual de cada asociado, con una visión social, económica, productiva y asociativa, con un apoyo en información contable tributaria y datos de la situación económica.

B.-Un que refleja la actual la situación organizacional y económica .La visión de los socios de la cooperativa y alternativas que son fácil de llevar a cabo.

C.-67 socios con información actualizada y de estos, 40 con información individual actualizada, localizados en sus predios y georeferenciados.

D.-4 nuevas unidades de negocio visualizadas.

E.-15 Pequeñas empresas y agricultores socios directivos de la cooperativa campesina Viñita con asesorías recibidas y aplicadas, capacitados y saliendo fortalecidos.

F.-2 talleres de trabajo con participación del 60% de los asociados con alta participación de los socios y directorio y con capacidades de entregar sugerencias y opiniones.

G.-Un plan de acción a corto y media plazo con análisis y sugerencias ,de producción y el acceso a nuevos mercados aprobado por la asamblea

2.- Lograr implementar nuevas áreas de negocio:

2.1.-Abrirse al rubro del turismo patrimonial y de intereses especiales poniendo en valor la zona con piedras con petroglifos, que se encuentran en la hacienda viñita.

2.2.-Tener puntos de ventas en vicuña y/o la serena, mejorando el precio de los productos agrícolas y frutícolas.

2.3.-Considerar a lo menos 3 nuevas especies de frutales en la zona (con características climáticas favorables en la zona, como es la tuna, el nogal y la producción de higos.

3.-En relación a la ventas anuales ,por efecto de la intervención del proyecto ,estas no sufrieron modificaciones ya que la ejecución duró 8 meses y ya se encontraban con la

producción en proceso (UVA)

4.-En cuanto al nivel de empleo anual (JH), la cooperativa cuenta con 14 personas contratadas en diversas actividades, tanto en maquinaria, en agricultura, en frutales y en labores administrativas. En la primera etapa no presenta mayores modificaciones, sin embargo, para la segunda etapa se considera la contratación de una auditoría externa y profesionales para los nuevos rubros.

Dentro de los factores necesarios de señalar es

Son los factores limitantes o principales brechas

1. Si bien cuentan con riego instalado, el 90 % es zona de secano lo que dificulta la incorporación de especies nuevas por el desconocimiento del comportamiento en este tipo de suelo.
2. Distribución Geográfica: Tenemos una Alta Dispersión de los asociados y una conectividad Limitada (Caminos y Telecomunicaciones)
3. Gestión: La administración Deficiente, y existe una baja red de Trabajo y contacto o desconocimientos de áreas de fomento de apoyo.
4. Capacitación deficiente y sus asesorías o asistencia técnica que profesionalicen el rubro.(No conocen los instrumentos de fomento y solo 4 socios reciben asistencia técnica)

10. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Indique si existieron cambios en el entorno que afectaron la ejecución del proyecto en los ámbitos tecnológico, de mercado, normativo y otros, y las medidas tomadas para enfrentar cada uno de ellos.

En el transcurso del período, se han explicitado algunos cambios que son evidentes y que generan un impacto importante en el entorno del desarrollo de la Cooperativa y que les permite lograr niveles de motivación, para que logren mejores proyecciones de los objetivos establecidos en que el proyecto. Esto dado que es notorio el interés de los asociados, por leer el material entregado y entender los contenidos, aprovechando las capacitaciones.

Es dable destacar que el nivel de participación de los asociados en las actividades formativas y de taller, es altamente activo.

Los socios intervienen, opinan, discuten temáticas atinentes a la cooperativa, con altura de mira y con respeto necesario para los que emiten opiniones divergentes.

Según lo observado, se presentan cambios importantes en los intereses de que los socios ajusten algunas condiciones administrativas de la organización, además, están muy interesados en

generar los cambios tecnológicos. Toda vez que la zona cuenta con señal telefónica y por ende eso les facilita las comunicaciones y el acceso a información de mercado.

11. DIFUSIÓN

Describa las actividades de difusión realizadas durante la ejecución del proyecto. Considere como anexos el material de difusión preparado y/o distribuido, las charlas, presentaciones y otras actividades similares.

	Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada
1	21/11/2018	La Serena	Reunión entrega de Observaciones entre FIA y equipo ejecutor	4	-Registro fotográfico -Acta
2	11/12/2018	Nueva Talcuna	Presentación equipo y proyecto al Consejo directivo	9	Registro fotográfico Presentación
3	Mes Febrero	Intendencia Región de Coquimbo Seremi de Economía, La Serena Seremi Agricultura, La Serena	Diversas reuniones realizadas por El coordinador general Don Filomeno Meriño, para hacer extensiva la invitación a participar en Acto de Lanzamiento de Proyecto, en Viñita Alta.	2	Entrega de invitaciones. Sin respaldo.
4	23/01/2019	I. Municipalidad Vicuña	Reunión con Sr Alcalde y SECPLAC	7	Registro fotográfico
5	15/03/2017	Sector Viñita Alta	Lanzamiento oficial del Proyecto	80	-Registro fotográfico -Libreto -Invitaciones
n	14/08/2019	Viñita de Marqueza Alta, Comuna de Vicuña	cierre	41	Registro fotográfico Material de apoyo Invitación Libreto Como es una actividad abierta no se lleva registro de asistencia
Total participantes				143	

12. PRODUCTORES PARTICIPANTES

Complete los siguientes cuadros con la información de los productores participantes del proyecto.

12.1 Antecedentes globales de participación de productores

Debe indicar el número de productores para cada Región de ejecución del proyecto.

Región	Tipo productor	N° de mujeres	N° de hombres	Etnia (Si corresponde, indicar el N° de productores por etnia)	Totales
Coquimbo	Productores pequeños	18	49	2	67
	Productores medianos-grandes				
	Productores pequeños				
	Productores medianos-grandes				
	Totales	18	49	2	

12.2 Antecedentes específicos de participación de productores

Nombre	Ubicación Predio			Superficie Há.	Fecha ingreso al proyecto
	Región	Comuna	Dirección Postal		
SUSANA MACARENA TAPIA PORTILLA	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
HECTOR BERNARDO CLAVERÍA MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
ALICIA DEL CARMEN MONARDEZ MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
REINALDO SILVANO MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
GLADYS MARGARITA ROJAS CASTILLO	Coquimbo	Vicuña		¼	20/12/2018
IVAN DEL CARMEN MERIÑO ACEVEDO	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
ROSALIA DEL CARMEN CANGANA JORQUERA	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
JESUS ELIAZAR TAPIA PIZARRO	Coquimbo	Vicuña		0,5	20/12/2018
JUAN FERNANDO CLAVERIA	Coquimbo	Vicuña		1,5	20/12/2018
CARLOS ALBERTO ROJO	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
MARIA QUINTINA RODRIGUEZ ALVAREZ	Coquimbo	Vicuña		MAJADA,	20/12/2018
FILOMENO DEL ROSARIO MERIÑO ACEVEDO	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
ARNOLDO DEL TRANSITO MERIÑO ACEVEDO	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
OLGA DEL CARMEN MONARDEZ HERRERA	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
MARGARITA DEL CARMEN CUELLAR MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
TANYA ELIZABETH WESTERMEIER CUELLAR	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
SUSANA ALEJANDRA HERRERA GALLEGUILLOS	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
DARIO ROJAS CARRASCO	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
ISAURA IRIS ROJAS CARRASCO	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
JULIO HERNAN CASTILLO TAPIA	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018

PABLO JOBEL ORTIZ ARANIBAR	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
SERGIO DEL CARMEN MARIN MARIN	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
EUGENIO DEL ROSARIO CANGANA JORQUERA	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
MANUEL ALBERTO TELLO MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
LUIS MARIO VARGAS FLORES	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
DARIO DEL CARMEN VARGAS FLORES	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
RUBEN ANTONIO ORTIZ ROJAS	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
BERNARDO DEL CARMEN CORTES MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		2	20/12/2018
LUCILDA BEATRIZ TAPIA CASTILLO	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
HERIBERTO ANTONIO MERIÑO TELLO	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
GUILLERMINA DEL CARMEN MARIN MONARDES	Coquimbo	Vicuña		2	20/12/2018
SERGIO ALIRO TELLO FIGUEROA	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
MARIA PATRICIA GERALDO PEREZ	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
EMILIO ORLANDO MARIN MONARDES	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
FLAVIA MILLA CASTRO	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
JESUS LEONARDO MARIN PIZARRO	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
MARIO HUMBERTO MONARDEZ MERIÑO	Coquimbo	Vicuña		1 1,5	20/12/2018
MARCOS MANUEL MARIN MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
JUAN RAFAEL CORTES MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		1 HA	20/12/2018
ELISEO ULISES CORTES MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		0,5	20/12/2018
MANUEL RODIMIRTO CORTES RODRIGUEZ	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
PABLO TAPIA ROJAS	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
ISNELDA DEL CARMEN CASTRO OLIVARES	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
OSCAR GALLEGUILLOS GALLEGUILLOS	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
JOSE VARGAS FLORES	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018

ADOLFO DEL TRANSITO ROJAS CARRASCO	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
MARIA DEL CARMEN SALINAS SUAREZ	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
GUILLERMO EDUARDO GONZALEZ MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
MARCOS DEL ROSARIO GODOY VILLALOBOS	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
ANTONIO SENON ARANCIBIA ARANIBAR	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
JAVIER ANTONIO MONARDEZ ARANIBAL	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
JOSÉ ALEJANDRO TRUJILLO CORTES	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
HECTOR OCTAVIO VEGA VILLALOBOS	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
ROSA DINA CASTRO CASTILLO	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
LUIS SALINAS SUAREZ	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
EDUARDO HERNAN PEÑA CUELLAR	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
ENRIQUE DEL TRANSITO TAPIA VELAZCO	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
ERIKA ISABEL GARCÍA VARGAS	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
FELIX RUBEN MERIÑO ACEVEDO	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
FREDY ALONSO GONZALEZ MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
GABRIEL ALBERTO CASTILLO TAPIA	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
HERMAN CORTES MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
LEONCIO IVAN MARIN MONARDEZ	Coquimbo	Vicuña		MAJADA	20/12/2018
LUIS FERNANDO RAMOS ALVAREZ	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018
MODESTO SECUNDINO PIZARRO AGUIRRE	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
PEDRO JULIO MARIN	Coquimbo	Vicuña		0	20/12/2018
GLADYS INES MARIN TAPIA	Coquimbo	Vicuña		1	20/12/2018

13. CONSIDERACIONES GENERALES

13.1 ¿Considera que los resultados obtenidos permitieron alcanzar el objetivo general del proyecto?

Si. Esto debido a que el programa ha generado un buen nivel de motivación y participación. Asisten y participan activamente en las capacitaciones y jornadas de trabajo o talleres. Ello permite proyectar que la cooperativa logrará los objetivos establecidos en el proyecto

13.2 ¿Cómo fue el funcionamiento del equipo técnico del proyecto y la relación con los asociados, si los hubiere?

De acuerdo a la evaluación realizada por los propios socios de la cooperativa en la actividad de cierre de proyecto, ellos valoraron positivamente al equipo técnico, la cercanía y profesionalismo a la hora de realizar las entrevistas y el buen afiatamiento. La distribución de las funciones están bien delimitadas y existe colaboración interna. Respecto de la relación con los asociados esta es óptima, ya que existe una buena empatía con los asociados y sus objetivos son comunes

13.3 A su juicio, ¿Cuál fue la innovación más importante alcanzada por el proyecto?

En esta etapa no se visualizo si se presento algún grado de innovación ya que el proceso de ejecución estuvo enfocado en el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Se puede indicar eso si que los asociados valoraron el hecho de ser visitado y considerado con sus opiniones, situación que ellos reconocen era la primera vez en 50 años que sucede.

13.4 Mencione otros aspectos que considere relevante informar, (si los hubiere).

i) Retardo del inicio del proyecto.

Este retardo correspondió a la fecha de inicio de proyecto en el Mes de Diciembre y el inicio de la etapa de visitas que coincidió con la época de pastoreo de las cabras y los socios trashumantes estaban en sus majadas , lejanas y con dificultad de acceso.(esta situación se mantuvo hasta fines de Abril del 2019).

Un segundo factor que incide en el retardo de las actividades iniciales fué el terremoto ocurrido en la región de Coquimbo, que debilita viviendas, deteriora caminos y mantiene a una población inestable por las constante replicas, esto dificulta la llegada a los asociados, provoca algunos desfases en los tiempos de la realización de las entrevistas a los asociados, incidiendo fuertemente en el retraso del momento de realizar la entrega de insumos recopilados en terreno.

La medida tomada para corregir este problema a futuro fue la de programar estas actividades ajustándose a momentos más adecuados para realizar las entrevistas, con aplicación en horarios de tarde y fines de semana, hasta finales de abril.

ii) En el ámbito productivo, la época inicial coincidió con todas las labores agrícolas y de cosecha.

Esto dificulto obtener mayor información y disponibilidad del consejo directivo. Sumado además el fracaso en la siembra de hortalizas y plantaciones realizadas, por problemas en la semilla y la destrucción de la producción de melones (por animales).

iii) Expresión de eventos climáticos adversos

La zona vive un fuerte problema de sequía que podría afectar cualquier proyecto productivo que se pretenda realizar en el predio. Para paliar este problema, se considera relevante priorizar un terreno que tenga acceso a agua, la pérdida de especies que se considera incorporar en el territorio para abrir un nuevo rubro.

Se requiere de mayor tiempo de apoyo para:

- La incorporación de un programa de capacitación a los asociados desde computación básicas, ingles básico, administración entre otros, que les permita mejorar la competitividad, mejorar la calidad de los productos y la apertura a nuevos productos y acceso a otros mercados.
- Falta financiamiento para la implementación de un programa agroecológico integral que permitan minimizar los efectos de la transición hacia una agricultura más limpia, más sustentable y que se encuentra con una alta demanda en el mercado internacional.
- Mercados de productos limpios poco desarrollados.

Si bien la cooperativa cuenta con una alta participación de los asociados , esta se basa en el alto potencial económico con que cuenta la Cooperativa, con un atractivo patrimonio por asociado, sin embargo se visualiza un bajo nivel de asociatividad a la hora de realizar actividades, dejando todo el quehacer y responsabilidad en el consejo directivo.

14. CONCLUSIONES

Realice un análisis global de las principales conclusiones obtenidas luego de la ejecución del proyecto.

Respecto a los resultados obtenidos se destaca el proyecto como primer fondo estatal adjudicado como cooperativa campesina, que permitirá logra una nueva inserción productiva en el mercado, con ellos la generación de nuevas estrategias de comercialización.

Se cuenta con un listado de socios activos actualizado, con conocimiento de cada uno de sus predios, la superficie en producción, la tenencia de las tierras, vías de comercialización, sistema de comunicación interna, entre otros antecedentes ya recopilados.

El diseño de la estructura organizativa, es la más común de cooperativas y está conformada de acuerdo a los estatutos, sin embargo se requiere realizar una nueva revisión de estatutos y dejar estipuladas las definición de roles y funciones de todos los comités que se encuentran funcionando y con esto fortalecer la relación interna; con las autoridades locales; regionales y otros aliados estratégicos.

Se considera relevante para el trabajo cooperativo la ejecución de una serie de actividades tendientes a buscar el fomentar la asociatividad, la vinculación y el acceso a redes de apoyo sumado al desarrollo de áreas de desarrollo y capacitación para avanzar en la apertura a nuevos mercados.

Se considera dentro de las unidades de negocio la implementación de un pequeño huerto de Tuna y Cítricos, Carozos, Frutales de Nuez, como un programa piloto, que permita conocer el manejo del huerto, la mantención y la reproducción en todos los predios que lo requieran, se concluye que el incorporar en nuevos rubros reactivara a los asociados, permitirá el ingreso de jóvenes que pueden desarrollar labores productivas y reactivar el área de nuevos negocios, sumado a la contratación de nueva mano de obra.

15. RECOMENDACIONES

Señale si tiene sugerencias en relación a lo trabajado durante el proyecto (considere aspectos técnicos, financieros, administrativos u otro).

Es necesario considerar como fecha de desarrollo de actividades con los asociados en los meses de Marzo hasta Octubre, para contar con un mayor número de participantes en cada actividad.

Existe un número importante de socios que no conoce la hacienda Viñita de Marqueza de la cual son propietarios, ni el alto potencial en los recursos naturales con que cuentan, por lo cual se hace necesario empoderar a los socios y que estos tengan la posibilidad de recorrer la hacienda en una gira interna de reconocimiento.

16. ANEXOS

ANEXO 1

Ficha diagnostica organizacional
Ficha diagnostica productiva

ANEXO 2

Listado de socios actualizado

ANEXO 3

Registro fotográfico

ANEXO 4

Ficha individual de cada socio.

ANEXO 5

Sistematización ficha productiva

ANEXO 6

Registro fotográfico

ANEXO 7

Pre informe con línea base, debilidades y fortaleza

ANEXO 8

.Asesoría N°1
Lista de asistencia
Presentación expositores material de apoyo
Registro fotográfico

ANEXO 9

Taller N°1
Lista de asistencia
Presentación expositores material de apoyo.
Registro fotográfico

ANEXO 10

Asesoría N°2
Lista de asistencia
Presentación expositores material de apoyo
Registro fotográfico

ANEXO 11

Taller N°2
Lista de asistencia
Presentación expositores material de apoyo.
Registro fotográfico

ANEXO 12.-

Plan de trabajo