

SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA			
1. NOMBRE DE LA PROPUESTA			
“Implementación de un Sistema de Control de Gestión en base a la Metodología del Cuadro Integral de Mando con inclusión de indicadores del Bien Común”			
2. SECTOR Y SUBSECTOR EN QUE SE ENMARCA Ver identificación sector y subsector en Anexo 9 .			
Sector	Alimentos		
Subsector	Miel y Otros Productos de la Apicultura		
3. FECHAS DE INICIO Y TÉRMINO			
Inicio	Agosto 2017		
Término	Agosto 2018		
Duración (meses)	12 meses		
4. LUGAR EN QUE SE LLEVARÁ A CABO			
Región	Región de los Ríos		
Provincia(s)	Provincia de Valdivia		
Comuna (s)	Paillaco		
5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Los valores del cuadro deben corresponder a los valores indicados en el Excel “Memoria de cálculo Proyectos de gestión para la innovación en empresas cooperativas 2017”.			
Aporte		Monto (\$)	Porcentaje
FIA	Pecuniario		
CONTRAPARTE	No pecuniario		
	Subtotal		
TOTAL (FIA + CONTRAPARTE)			

SECCIÓN II: COMPROMISO DE EJECUCIÓN DE PARTICIPANTES

La entidad postulante y asociados manifiestan su compromiso con la ejecución de la propuesta y a entregar los aportes comprometidos en las condiciones establecidas en este documento.

6. ENTIDAD POSTULANTE

Nombre Representante Legal	Ervis Aliro Guenupán Salamanca
RUT	
Aporte total en pesos	
Aporte pecuniario	
Aporte no pecuniario	

Firma

7. ASOCIADO(S) NO PROCEDE

Nombre Representante Legal	
RUT	
Aporte total en pesos	
Aporte pecuniario	
Aporte no pecuniario	

Firma

SECCIÓN III: ANTECEDENTES GENERALES DE LA ENTIDAD POSTULANTE, ASOCIADO(S) Y COORDINADOR DE LA PROPUESTA

8. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD POSTULANTE

Complete cada uno de los datos solicitados a continuación. Adicionalmente, se debe adjuntar como anexos los siguientes documentos:

- Certificado de vigencia de la entidad postulante en **Anexo 1**.
- Certificado de iniciación de actividades en **Anexo 2**.

1. Antecedentes generales de la entidad postulante

Nombre: **Cooperativa Campesina Apícola Valdivia Ltda. (APICOOP)**

Giro/Actividad: **Apicultura**

RUT:

Tipo de entidad, organización, empresa o productor (mediano o pequeño):

Cooperativa Campesina (clasificada como cooperativa de importancia económica)

Ventas anuales de los últimos 12 meses (en UF) (si corresponde):

Identificación cuenta bancaria (banco, tipo de cuenta y número):

Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):

Dirección postal (para recepción de documentación):

Teléfono:

Celular:

Correo electrónico:

Usuario INDAP (sí/no): **SI**

Número Total de integrantes de la cooperativa:	130	N° Mujeres	16	N° hombres	107 (7 socios son organizaciones campesinas)
N° Total integrantes de la cooperativa entre 18-30 años	45				

2. Representante legal de la entidad postulante
Nombre completo: Ervis Aliro Guenupán Salamanca
Cargo que desarrolla el representante legal en la entidad: Presidente Consejo de Administración
RUT:
Nacionalidad: Chilena
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):
Teléfono:
Celular:
Correo electrónico:
Profesión: APICULTOR
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia): MAPUCHE HUILICHÍ
Género (Masculino o Femenino): MASCULINO

3. Realice una breve reseña de la entidad postulante

Indicar brevemente la actividad de la entidad postulante.

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos)

Apicoop es una cooperativa que cuenta con 130 socios, estratificados de acuerdo a Indap como pequeños y medianos agricultores. El 80% de los socios declara que de sus ingresos familiares el 60% o más corresponden a la apicultura.

Administrativamente cuenta con una gerencia general y una de administración y finanzas y departamentos técnicos y operativos. La dotación laboral estable es de 31 trabajadores contratados, los cuales cuentan con un sindicato.

Apicoop sostiene dos plantas de proceso, una dedicada al procesamiento y packing de arándanos, que en temporada de cosecha acoge a más de 500 trabajador@s. La segunda alberga las actividades de administración, procesamiento de miel, elaboración de productos e insumos que componen sus 17 servicios. Además, funciona como centro de acogida de delegaciones y visitantes vinculados al mundo agropecuario, académico y estudiantil de la R de los Ríos.

Produce anualmente cerca de 1.800t. de miel la cual (un 55%) se embarca a Europa para ser comercializada a través de la Red de Comercio Justo el 45% restante se transa en el mercado local en empresas productoras de alimentos.

Hoy Apicoop se encuentra implementando su nuevo plan estratégico en él se declara la disposición de recursos organizacionales, operacionales y humanos para convertir a Apicoop en una Cooperativa campesina productora y comercializadora de **“ALIMENTOS SALUDABLES CON VALOR AGREGADO”** reconocida nacional e internacionalmente por garantizar la calidad y trazabilidad de sus productos.

4. Indique brevemente la vinculación de la entidad postulante con la temática de la propuesta

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos)

Apicoop ha comprometido sus esfuerzos y recursos en la construcción de una nueva planta de miel y paralelamente implementa un Plan Estratégico que profesionalice sus sistemas y le permita innovar en generar alimentos con valor agregado, esto requiere que incorpore herramientas y conductas de medición y evaluación.

“Lo que no se puede medir no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede gestionar y si no se puede gestionar, no se puede mejorar”.

De las brechas encontradas en el levantamiento realizado a la organización, bajo ésta misma convocatoria, se encontró que carece de información precisa, oportuna e indicadores certeros que le faciliten la toma de decisiones.

Esta propuesta busca implementar un sistema de Control de Gestión bajo la metodología del Cuadro Integral de Mando (**CIM**) involucrando a todas sus unidades de gestión y en consecuencia el total de su fuerza laboral. Con esto se busca dotar a la organización de una herramienta estable que le permite medir sus esfuerzos y recursos facilitando sus decisiones y la búsqueda constante de mejoras e innovación.

Empero Apicoop es una cooperativa y opera bajo sus principios, en consecuencia se ha incluido la cuantificación del **BIEN COMUN**, en base a fundamentos del movimiento del mismo nombre liderado por el profesor austriaco Christian Felber. Para esta etapa la definición, criterios e indicadores que se medirán emergerán desde su fuerza laboral, como experiencia piloto, buscando que desde este aprendizaje sea posible incluir al total de la organización, socios, productores, proveedores de insumos y porque no la totalidad del contexto externo inmediato en que se desenvuelve.

5. Cofinanciamiento de FIA u otras agencias	
Indique si la entidad postulante ha obtenido cofinanciamiento de FIA u otras agencias del Estado en temas similares a la propuesta presentada (marque con una X).	
SI	☒ x
NO	☐
6. Si la respuesta anterior fue SI, entregue la siguiente información para un máximo de cinco adjudicaciones (inicie con la más reciente).	
Nombre agencia:	INDAP
Nombre proyecto:	Programa de Asociatividad Económica Temporada 2016 - 2017
Monto adjudicado (\$):	
Monto total (\$):	
Año adjudicación:	2016
Fecha de término:	Junio 2017

10. IDENTIFICACION DEL COORDINADOR DE LA PROPUESTA

Complete cada uno de los datos solicitados a continuación.

Nombre completo: **PABLO ERNESTO SALCEDO VICENCIO**

RUT:

Profesión: **Psicop, Consultor D.O y Capital Humano**

Género (Masculino o Femenino): **Masculino**

Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia): **No**

Pertenece a la entidad postulante (Marque con una X).

SI		NO	X
Indique el cargo en la entidad postulante:		Indique la institución a la que pertenece:	Consultor Independiente

Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):

Teléfono.

Celular:

Correo electrónico:

SECCIÓN IV: CONFIGURACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA

11. IDENTIFICACIÓN DE LA LINEA DE FINANCIAMIENTO A LA CUAL POSTULA

Marque con una “X” la línea a la cual postula, en el caso que sea sólo a la línea 2, recuerde que en dicho caso sólo pueden postular empresas cooperativas que tengan ejecutada la línea 1 por medio del apoyo de FIA y el plan de acción debe estar visado o aprobado por FIA.

DEBE SELECCIONAR SOLO UNA LINEA DE FINANCIAMIENTO

Línea 1 Elaboración de un programa de fortalecimiento (diagnóstico y formulación de plan de acción de corto y mediano plazo).	
Línea 2 Implementación de programa de fortalecimiento en áreas priorizadas	X

12. RESUMEN EJECUTIVO

Sintetizar con claridad la justificación de la propuesta, sus objetivos, resultados esperados e impactos.

(Máximo 2.000 caracteres, espacios incluidos).

En estas casi tres décadas de existencia, Apicoop ha logrado cimentar un prestigio reconocido en el ámbito de la Red de Comercio Justo y en empresas de alimentos a nivel nacional. Hoy ha decidido asumir los desafíos que plantea la Región de los Ríos y a formulado un Plan Estratégico que define sus estrategias, sobre esto la literatura nos dice *“en la mayoría de los casos, el verdadero problema no es una mala estrategia sino una mala ejecución”*. Para que estos esfuerzos no sean inútiles la organización campesina requiere de herramientas de gestión que faciliten la implantación de su PE.

Apicoop ha funcionado con buenos resultados, pero existe la consciencia en todos sus estamentos, que los nuevos desafíos requieren incorporar nuevas competencias en lo técnico, operativo y fundamentalmente en su Capital Humano. Con sus niveles de producción, aún hoy, no presenta mediciones que provean de información suficiente y relevante acerca del impacto de sus decisiones, así como, tampoco de causas de desviaciones en objetivos anteriores, ni que facilite generar sistemas de motivación o desarrollo de las personas u/o oportunidades de innovación o desarrollo de productos.

Esta propuesta busca implementar un sistema de **Control de Gestión** basado en la metodología del **Cuadro Integral de Mando**, reconoce que para que esto se posibilite es fundamental centrarse en la personas directamente impactadas y por eso incluye un **Plan de Gestión de Cambios** y un sistema de evaluación del **BUEN VIVIR** para ser incluido en el CIM. Como soporte tecnológico la propuesta plantea adecuar, adaptar y mejorar aquellos con lo que cuenta la organización buscando generar un sistema de información; amigable en su manejo, eficiente en la entrega de reportes y adecuado a las tareas y misión de la organización.

Lo anterior facilitará al equipo Apicoop los siguientes beneficios:

- Contar con una herramienta de apoyo a la toma de decisiones
- Facilitar el mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos
- Tomar las medidas correctivas necesarias y en forma oportuna.
- Determinar requerimientos de capacitación y crecimientos de su capital humano
- Determinar actividades creativas para mejorar el bien común.
- Ser referente válido para otras organizaciones.
- Y muy especialmente identificar oportunidades de innovación y aprendizaje para proyectarse a futuro.

13. PROBLEMA Y/U OPORTUNIDAD

Identifique y describa claramente el problema y/u oportunidad que dan origen a la propuesta

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos).

Definición del Problema:

Apicoop se encuentra implementando dos hitos claves en su desarrollo: **1** la construcción de una planta de proceso, la cual duplicara su capacidad física y **2** la implementación de un nuevo **PE** que introduce como cambio principal en su visión el “ Convertirse en una organización social que produce y comercializa **Alimentos Saludables con Valor Agregado**”. El primer hito no responde a la necesidad de aumentar el volumen de producción, sino más bien, a hacer más eficientes los procesos, lo que la actual planta no permite. El segundo hito responde a políticas de desarrollo que emergen de la Región y que la cooperativa asume.

Enfrentar lo anterior requiere que la organización supere sus principales brechas de gestión; planificar y asignar recursos con normas de control, medición de impactos y niveles de productividad, contar con un sistema que procese información confiable y oportuna y personas involucradas y alineadas con los objetivos estratégicos, solo como ejemplo.

Oportunidad:

En noviembre del presente año Apicoop contará con una nueva estructura física, esto facilitará los espacios para poder emprender iniciativas innovadoras en el ámbito de los alimentos saludables, la tendencia de mercado señala que va creciendo el número de consumidores responsables que buscan alimentos saludables con gestión amigable con su entorno y de impecable trazabilidad. Esta organización campesina presenta todo el potencial para ser referente su zona y porqué no a nivel nacional, lo cual requiere profesionalizar aún más su gestión no olvidando los principios sociales a los que adhiere.

14. SOLUCION PROPUESTA

1. Describa la solución que se pretende desarrollar en la propuesta para abordar el problema y/u oportunidad identificado.

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos).

La propuesta que se presenta busca dotar a Apicoop de un Sistema de Control de Gestión con base en la metodología del Cuadro Integral de Mando(CIM), el que permite medir de forma objetiva el desempeño global de la organización para que pueda centrar sus esfuerzos en la creación de valor, la solución busca incluir todos los componentes requeridos para sus estrategias: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Paralelamente se integrarán a este CIM indicadores cuantitativos del Bien Común. La implementación se basará en cuatro pilares de intervención, estos serán:

Pilar 1: Implementación CIM en cuatro perspectivas. P Financiera medir la creación de valor en Apicoop. La P Cliente dará cuenta de la propuesta de valor que se hace a los clientes. La P Procesos Internos medirá el comportamiento de los procesos críticos para el desarrollo de productos y servicios y finalmente la P. Aprendizaje y Crecimiento facilitará la alineación de su capital humano con la estrategia.

Pilar 2: El reconocimiento de las naturales tendencias de resistencia al cambio de las personas. Para esto se implementará un Plan de Gestión de Cambio con énfasis en tres fases: Sensibilización - Alfabetización - Monitoreo.

Pilar 3: Levantar indicadores de BIEN COMUN con métodos que garanticen la participación del total del equipo de trabajo Apicoop garantizando que ellos definan: ¿Qué entenderán por bien común? ¿qué variables de esta definición son posibles de medir?, ¿Cuales son los indicadores? y cuales los planes para mejorar las brechas.

Pilar 4: Adaptación, mejoramiento e implementación de recursos hardware y software en recursos informáticos disponibles a fin de contar con un sistema informático acorde a los requerimientos.

2. Indique cual es la contribución de la solución propuesta a la Gestión de su empresa cooperativa y a la generación de procesos de innovación.

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos).

En términos de gobierno organizacional la Cooperativa Campesina Apicoop dispondrá de una poderosa herramienta para apoyar las decisiones a nivel estratégico y operacional que le facilitara el mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados, permitiendo tomar las medidas necesarias en forma oportuna para las acciones correctivas que se requieran realizar y, especialmente, permitirá identificar oportunidades de innovación y de aprendizaje organizacional para proyectarse al futuro.

En cuanto al equipo de trabajo y gestión le entregará herramientas para determinar metas y objetivos a nivel de unidades facilitando con esto los requerimientos de capacitación y entrenamiento necesarios. De igual forma la medición del bien común fortalecer el clima laboral y el compromiso con la visión y misión de la cooperativa.

A nivel de externalidades facilitará la identificación de la organización con una gestión eficiente vinculada a los principios de la economía social que busca innovar en base a decisiones con información oportuna y objetiva. Esto facilitará acuerdos de investigación y desarrollo con universidades, instituciones de fomento organizaciones no gubernamentales y emprendedores que crean en la asociatividad y colaboración como fuerza de desarrollo.

3. Identifique a los participantes y beneficiarios de la propuesta, su vinculación con la empresa cooperativa y relación con la problemática y/u oportunidad identificada.

(Máximo 1.500 caracteres, espacios incluidos).

Participantes:

Para la implementación del CIM Cada unidad de negocios, área y/o departamento dentro de Apicoop tendrá su propio control de gestión sobre los objetivos estratégicos que les conciernen, en función a esto los participantes directos son la totalidad de sus trabajadores se adjunta cuadro en el que se identifican los departamentos y/o unidades los cargos, n° de personas y rol de participación en esta propuesta (cuadro 3.1).

Beneficiarios:

Directos:

33 Trabajadores de Apicoop reciben herramienta de gestión y desarrollo.

123 socios activos de Apicoop y sus familias el logro de objetivos del proyecto impacta directamente en su remanentes operacionales y por ende incrementa sus ingresos, la oferta de servicios aumenta su propuesta de valor.

7 Organizaciones Cooperativas socias de Apicoop, socios y sus familias.

300 proveedores de miel pequeños apicultores aumento del valor de servicios recibidos y mejoras en la comercialización de su producto.

Indirectos:

Organizaciones vinculadas al mundo agrícola de la Región de los Ríos, factibilidad de replicar la experiencia.

Centros de Estudios y educación de la Región que visitan constantemente la Cooperativa y serán externalizadores de los resultados promoviendo la apicultura como una actividad laboral productiva sostenible de bajas barreras de entrada con posibilidades de desarrollo.

Las organizaciones de fomento de la Región y su plan de convertir la zona en un icono de la producción de alimentos saludables con valor agregado.

CUADRO 3.1 Participantes Directos Proyectos

Unidad y/ Depto	Cargo	Nº Personas	Rol Participación
Gerencia General	Gerente	1	Miembro Equipo implementación.
G. Adm y Finanzas	Gerente Adm y Fin	1	Líder implementación CIM
Sec y Recepción	Secretaria	1	Participante directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
Modulo Productivo	Encargado Transporte	1	Participante directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
	Encargado M. Apicola	1	Participante directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
	Operarios Apicolas	3	Participante directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
Huerto Arándanos	Administrador Huerto	1	Líder implementación en su Unidad.
	Encargado Huerto	1	Participante directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
	Operarios Agricolas	4	Participante directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
D p t o . A d m . y Finanzas	Encargada Contabilidad y proveedores	1	Participante directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
	Encargada RRHH	1	Participante directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
O p e r a c i ó n Exportación	Jefe de Área	1	Líder implementación en su Unidad.
	Operarios Apicolas	8	Participantes directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
	Apoyo Adm	1	Participantes directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
	Sistema de Aseguramiento Calidad	2	Participantes directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
Depto. Técnico	Jefe Depto	1	Líder implementación en su Depto.
	Apoyo Adm Depto	1	Participantes directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
	Técnicos Terreno	2	Participantes directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.
	Encargada Laboratorio	1	Participantes directo CMI, Bien Común, Integración de habilidades.

15. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

A continuación indique cuál es el objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta.

Los postulantes a la línea 1 deberán considerar como objetivo específico el “Elaborar un diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado”.

1. Objetivo general

(Máximo 200 caracteres, espacios incluidos).

Implementar un proceso de Control de Gestión que facilite en forma objetiva el desempeño global de Apicoop para que esto le permita a la organización centrar sus esfuerzos en la creación de valor.

2. Objetivos específicos

Nº	Objetivos Específicos (OE)
1	Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.
2	Desarrollar plan de implementación y monitoreo.
3	Diseñar y aplicar matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables.

Método objetivo 1:

“Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas”.

(Máximo 2.000 caracteres, espacios incluidos)

Apicoop ya cuenta con un PE definido el cual ha definido su misión, visión y objetivos estratégicos elementos de pre requisitos para la implementación del CIM. El siguiente paso es generar para cada unidad de negocio, área y/o departamento su propio control de gestión sobre los objetivos estratégicos que le conciernen.

Para esto la propuesta contempla trabajar con un equipo técnico ejecutivo el cual será liderado por el Gerente de Adm. y Finanzas y lo conformarán cada uno de los encargados de área y/o departamento. El equipo de consultores externos darán soporte constante tanto en a los talleres de análisis y diseño y a la bajada y comunicación que cada jefe de unidad trabajara con sus equipos.

En síntesis para el cumplimiento de los objetivos se desarrollarán actividades en talleres de análisis, diseño, aplicación y corrección, cada taller se basará en una matriz de tres ejes:

PROCESO TECNOLOGIA TALENTO

De aquí emergerán los criterios estándares, indicadores y roles para cada eje en cada área y/o unidad de gestión.

La siguiente fase en esta metodología es la comunicación y habilitación interna en cada unidad esto será liderado por cada encargado con apoyo directo y en terreno del equipo de consultores, la técnica para esta comunicación también responderá al desarrollo de talleres por área.

La secuencia de trabajo:

- a. -Talleres equipo ejecutivo, definen vinculación unidad de trabajo con su objetivo objetivo estratégico. Determina plan de acción por área, estándares de desempeño e indicadores de logro.
- b. - Talleres unidad de gestión, definen requerimientos para el cumplimiento: técnicos, de desarrollo de habilidades, control y registro.
- c. - Aplicación piloto en cada unidad de gestión, evaluación en terreno.
- d. - Taller equipo ejecutivo rediseña y evacua plan remedial.

Método objetivo 2: Generar plan de implementación y monitoreo.

“Desarrollar plan de implementación y monitoreo”.

(Máximo 2.000 caracteres, espacios incluidos)

La implantación de un CIM en una organización como Apicoop es un hito de cambio. Cada cambio por si mismo genera acciones retráctiles naturales en las personas y en consecuencia en el conjunto de la organización el no considerar esto puede hacer fracasar todo el proyecto. En consecuencia esta propuesta propone desarrollar un **Plan de Gestión de Cambios** en tres fases jerárquicas y secuenciadas:

fase a: Sensibilización

En esta fase se comunica al total de las unidades de gestión lo que se hará, la forma se realizarán presentaciones didácticas de los alcances, objetivos y metas a cubrir, estas presentaciones detallarán los impactos y requerimientos de cada puesto, al finalizar se aplicará una encuesta (auto aplicable a cada persona).

La encuesta arrojará cuales son los puntos de mayor sensibilidad que se perciben del cambio (riesgo laboral, temor ante la tecnología, aumento carga trabajo, etc). Identificados estos puntos se realiza un plan de comunicación que clarifique y tienda a despejar temores.

El plan de comunicación utilizara herramientas desde piezas gráficas con mensajes sencillos a modo de campaña hasta coloquios de clarificación de aprehensiones.

fase b: Alfabetización

En esta fase se genera el desarrollo de habilidades que cada persona necesita para aportar eficientemente a la implementación del CIM los tópicos de contenidos que básicamente debe incluir son:

- Integración y unificación de lenguaje pertinente al CIM (Glosario de Términos)
- Habilitación en estándares de uso y aplicación de sistemas.
- Habilitación en funciones específicas por puesto.

La alfabetización se realizara en dos modalidades; 1- capacitación colectiva por tópico pertinente Inducción y 2.- Entrenamiento por puesto de trabajo.

fase c: Monitoreo

Esta fase debe considerar los tiempos de aprehensión de fines, funciones, aplicaciones y contenidos y que estos no son homogéneos para cada persona. En consecuencia implica.

- Soporte semanal directo en puesto de trabajo, técnico de sistema refuerza funciones y clarifica dudas e inconformidades.
- Reuniones mensuales con cada unidad de gestión a fin de determinar logros y dificultades.
- Evaluación periódica de funcionamiento sistema y estado de las personas frente a esto.
- Análisis de avance y elaboración plan remedial según corresponda.

Método objetivo n:3

Construir matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables

(Máximo 2.000 caracteres, espacios incluidos)

Aún cuando el CIM considera la perspectiva aprendizaje e innovación centrada en el desarrollo de las personas los indicadores que nos brindarán son de índole productivo y no nos señalan algo que a una organización centrada en fortalecer la calidad de vida de sus socios y entorno debería reflejar, ¿Qué impacto de bienestar, genera el crecimiento económico en su entorno humano inmediato?.

En torno a esa pregunta nos hemos acercado a dos corrientes de pensamiento que buscan volver la economía a su aparentemente olvidado objetivo, administrar y generar recursos para crear BIEN COMUN. La Economía Conductual(Schiller, Akerloff) y los Valores de la Nueva Economía(Falber).

Falber plantea que la economía actual se ha centrado en la medición de los medios y ha olvidado lo esencial medir el objetivo “ crear bien común”, lo relevante de esto es que no se ha quedado en postulados sino se ha vuelto un creciente movimiento en Europa con ya más de 2000 empresas que están midiendo el BIEN COMUN.

Basándonos en esto hemos definido un método para diseñar la Matriz de Bien Común de Apicoop que se desarrollará en 5 paso:

- 1.- Presentación de postulados y principios del Movimiento BC. - Plenaria total E de Gestión.
- 2.- Definición de lo que se entenderá por BC en el contexto laboral de Apicoop. (Definición emerge del total de trabajadores, principio democracia soberana)- Plenaria.
- 3.- Determinación de variables que emergen de la definición y determinación de criterios (convención de entendimiento y estándar mínimo). Plenaria
- 4.- Diseño instrumento de evaluación por variable: indicadores, modo de cuantificación, determinación de rangos de estándares desde muy bajo a optimo. Comisión que emerge de primaria debiese incluir Miembro Gerencia, Líder Sindicato, profesional, operario como mínimo.
5. Aplicación de instrumento, análisis de resultado y acuerdos acciones de mejoras para índices bajo los estándares.

17. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico de acuerdo a la siguiente tabla

Las cooperativas postulantes a la línea 1 deberán obtener como resultado obligatorio un Diagnóstico y un Plan de Acción de corto y mediano plazo que aborde las brechas identificadas en el diagnóstico realizado. A estos resultados deben agregar aquellos que el postulante considere pertinente.

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)
“Diseñar e Implementar Cuadro Integral de Mando en todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas”.					
1	1.1	CIM c/ sistema informático implementado	KPY por perspectiva / Estandares cuantificados/ Reportes por Unidad	N/ Presenta	100%
	1.2	Cuadro Mando Unidad Adm y Finanzas	Kpy por objetivos unidad / Cuantificador Estándar. En sistema informático integrado	Sistema contable externo/ no integrado	100% Kpy definidos 100% Estándares Integrado CIM
	1.3	Cuadro de Mando Unidad Arándanos	Kpy por objetivos unidad / Cuantificador Estándar. En sistema informático integrado	Sistema registro operaciones/ no integrado	100% Kpy definidos 100% Estándares Integrado CIM
	1.4	Cuadro de Mando Unidad Planta Miel	Kpy por objetivos unidad / Cuantificador Estándar. En sistema informático integrado	Sistema registro operaciones/ no integrado	100% Kpy definidos 100% Estándares Integrado CIM
	1.3	Cuadro de Mando Dpto Técnico	Kpy por objetivos unidad / Cuantificador Estándar. En sistema informático integrado	Sistema registro laboratorio/ no integrado	100% Kpy definidos 100% Estándares Integrado CIM

Desarrollar plan de implementación y monitoreo.					
2	2.1	Plan de Sensibilización Ejecutado	Nº de Personas Informadas y comprometidas con implementación CIM	Equipo de Gerencia Comprometido	31 personas alineadas con éxito del proyecto.
	2.2	Plan de Alfabetización y Capacitación desarrollado	Nº personas alfabetizadas y capacitadas en funciones generales y específicas/ según corresponda	N/ presenta	31 personas alfabetizadas y capacitadas en funciones generales y específicas/ según corresponda
	2.3	Plan de Monitoreo desarrollado	Nº reporte dificultades Nº de apoyos colectivos Nº de apoyos en puesto	N/ Presenta	31 personas reciben apoyo directo en fase piloto CIM
Diseñar y aplicar matriz de evaluación de Bien Común con indicadores cuantificables.					
3	3.1	Definición de Bien Común ámbito interno trabajadores de Apicoop	Set de Criterios Acotados y validados. Determinación 10 variables a medir	N/ Presenta	Definición Bien Común Socializada con variables definidas.
	3.2	Matriz de Indicadores Cuantificables por variable/ Aplicada	Variables con indicadores en Rango	N/ Presenta	Matriz Aplicada por cada variables/ Grafico de Resultado
	3.3	Plan de Mejoramiento Variables BC deficitarias	Objetivos y acciones para cada variable considerada deficitaria	N/ Presenta	Plan aprobado por Comité Bien Común

N° OE	N° RE	Actividades	Año											
			Trimestre											
			1°			2°			3°			4°		
1	1.1	Talleres de análisis objetivos estratégicos con Jefes de área. Tres sesiones 4/h* sesión.												
	1.1.1	Determinación Metas y objetivos por área												
	1.1.2	Determinación de Indicadores por área												
	1.1.3	Determinación de información relevante a cargar en el sistema.												
	1.1.4	Elaboración de Matriz por área												
	1.1.5	Presentación de resultado a gerencia/ Validación												
	1.1.5	Determinación de Gant por área.												
	1.1.6	Sensibilización y presentación de Jefes de Unidad a sus equipos.												
	1.2	Taller 1: Determinación de Estándares fase piloto por área / Jefes Unidad												
	1.2.1	Evaluación Necesidades de Capacitación en cada equipo a fin de desarrollo habilidades p/ cumplimiento estándares.												
	1.2.3	Entrenamiento y capacitación en consecuencia a DNC												
	1.2.3	Implementación piloto C de M integral/ registro gráfico.												
	1.2.4	Taller2: Evaluación implementación piloto / Jefes de Unidad y su equipo.												
	1.2.5	Taller 3: Evaluación implementación piloto/ Equipo Jefes de Unidad												
	1.2.6	Diseño plan remedial entrenamiento y ajustes consecuente/ resultados evaluaciones.												
	1.2.7	Implementación plan remedial												
	1.3	Sistema Informatico de Registro y Evaluación												
	1.3.1	Evaluación de Capacidades sistema actual organización de acuerdo a requerimientos CMI/ Hardward, Softwaret. Servidor y terminales.												
	1.3.2	Determinación y requerimientos de mejoras y provisión recursos implementación.												
	1.3.3	Determinación de estándares de uso total organización, por unidad de trabajo.												
	1.3.4	Determinación atributos de usuarios y sistemas de reporte.												
	1.3.5	Aplicar sistema a modo piloto.												
	1.3.6	Evaluación y provisión de mejoras.												

2	2.1	Sensibilización / Plan Gestión del Cambio																	
	2.1.1	Realización de reunión ampliada total trabajadores, profesionales y colaboradores externos de la Cooperativa. Presentación del CMI y su implementación alcances, productos esperado e impacto que tendrá en su vida. Labora.																	
	2.1.2	Aplicación de encuesta colectiva que recoge, apreciaciones y aprehensiones respecto a la iniciativa.																	
	2.1.3	Diseño de acciones de comunicación que tiendan a disminuir las aprehensiones.																	
	2.1.4	Talleres de ajuste de expectativas por unidad de trabajo.																	
	2.1.5	Diseño plan individual de desarrollo de ajuste habilidades por persona vinculada y afectada por el CMI.																	
	2.2	Alfabetización/ Sistema Informático de Información y evaluación.																	
	2.2.1	Elaboración y socialización manual de términos que se utilizarán en el sistema de soporte informático.																	
	2.2.2	Inducción general al sistema informático..																	
	2.2.3	Entrenamiento individual en puesto de trabajo.																	
	2.2.4	Implementación plan de soporte y monitoreo																	
	2.2.5	Evaluación adquisición de la habilidad.																	
	2.2.6	Plan remedial alfabetización.																	
	2.3	Monitoreo																	
	2.3.1	Integración de reportes de medición e información al S de Soporte Informático.																	
	2.3.2	Evaluación Semanal Reportes e identificación de inconformidades claves. Identificación variables de Corrección.																	
	2.3.3	Evaluación Quincenal Reportes e identificación de inconformidades claves. Identificación variables de Corrección.																	
	2.3.4	Evaluación Mensual Reportes e identificación de inconformidades claves. Identificación variables de Corrección.																	
	2.3.5	Diseño y ejecución Planes Remediales.																	
	2.3.6	Evaluación integral del sistema gerencia y Consejo de Administración.																	

19. HITOS CRÍTICOS DE LA PROPUESTA

Hitos críticos	Resultado Esperado (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Talleres de análisis objetivos estratégicos	Planificación Operativa CMI	Oct. 2017
Implementación piloto C de M integral/ registro gráfico.	Puesta en Marcha en Cada Unidad	Enero 2018
Diseño plan remedial entrenamiento y ajustes consecuente/ resultados evaluaciones.	Plan de Ajustes al diseño	Enero 2018
Sistema Informático de Registro y Evaluación	Presentación Diseño sobre plataforma	Agosto 2018
Sensibilización / Plan Gestión del Cambio	Plan Comunicacional en Ejecución	Octubre 2018
Alfabetización/ Sistema Informático de Información y evaluación.	Planes de capacitación por área y cronograma de ejecución	Abril 2018
Monitoreo	Matriz de logros/ Avances y Dificultades, plan remedial en ejecución	Agosto 2018
Determinación Variables que Definen el BIEN COMUN	Matriz de evaluación con criterios e indicadores definidos.	Agosto 2018
Presentación de Resultados	Grafica de Bien Común y Plan de Mejora.	Agosto 2018

20. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TECNICO DE LA PROPUESTA

1. Organización de la propuesta

Describe el función del ejecutor, asociados (si corresponde) y servicios de terceros (si corresponde) en la propuesta.

	Función en la propuesta
Ejecutor	X
Asociado 1	
Asociado (n)	
Servicios de terceros	

2. Equipo técnico

Identificar y describir las funciones de los integrantes del equipo técnico de la propuesta. Además, se debe adjuntar:

- Carta de compromiso del coordinador y cada integrante del equipo técnico (**Anexo 3**)
- Curriculum vitae (CV) del coordinador y los integrantes del equipo técnico (**Anexo 4**)
- Ficha identificación coordinador y equipo técnico (**Anexo 5**)

La columna 1 (N° de cargo), debe completarse de acuerdo al siguiente cuadro:

1	Coordinador principal	4	Profesional de apoyo técnico
2	Coordinador alterno	5	Profesional de apoyo administrativo
3	Equipo Técnico	6	Mano de obra

Se debe considerar:

1. La contratación de un **profesional administrativo contable** (considerar en número 4) para el registro de gastos, cumplimiento de obligaciones de acuerdo a instructivo financiero y la elaboración de los informes financieros.
2. La inclusión de un miembro de la cooperativa dentro del equipo técnico

Nº Cargo	Nombre persona	Formación/ Profesión	Describir claramente la función	Horas de dedicación totales	Incremental/ no incremental
Equipo Técnico					
1	Pablo Salcedo	Psic, Consultor Capital Humano. <i>Coordinador Principal</i>	Coord. Principal. Controla Gant de Ejecución, participa activamente en actividades de diseño, análisis y desarrollo CIM, elabora reportes avances al Consejo de Adm., asesora directamente en terreno a líderes de adeptos en trabajos con sus equipos, lidera implementación PGC, realiza inducción BC y coordina actividades específicas. Diseña instrumentos de levantamiento de indicadores. Representa directamente el proyecto ante contraparte técnica FIA y es responsable de la evacuación de informes pertinentes.	480	No/ Incremental
2	Andres Garay	Contador, Gerente Administración y Finanzas Apicoop <i>Coordinador Alterno</i>	Asume funciones de líder del CIM, coordina tiempos y disposición de RRHH participantes directos, participa activamente en el diseño, análisis y desarrollo CIM, PGC y BC, coordina acciones de comunicación de las acciones, supervisa gestión presupuestaria del proyecto. Asume funciones de C Alterno, reporta a Gerencia General avances del proyecto.	360	N/ Incremental

3	Javier Gutiérrez	Ing. Comercial	Dirige actividades de diseño CIM, asesora directamente a cada lidera de unidad para trabajos al interior de sus equipos, es profesional activo en plan de monitoreo, participa en formulación de planes remediales, asesora directamente a G General y Líder CIM, responsable planilla matriz CIM. Profesional activo en todo proceso de diseño, implementación y monitoreo.	290	N o / Incremental
4	Francisco Molina	Ing. Civil Informático	Participa en fase de implementación de sistema informático de apoyo al CIM, realiza evaluación de componentes tecnológicos y determina pertinencias y requerimientos, diseña plan de implementación de las aplicaciones, levanta contenidos de alfabetización, participa activamente en puesta en marcha y monitoreo.	150	N o / Incremental
5	Solange Flores	Contadora	Responsable control presupuestario proyecto, planifica flujos por Gant, alimenta sistema de registro FIA, responsable de informes económico.	240	N o / Incremental

4. Servicios a Terceros

Si la entidad postulante tiene previsto la contratación de servicios a terceros para abordar los requerimientos de la propuesta describa a lo menos:

- Actividades que serán realizadas por terceros
- Nombre de la persona o empresa a contratar
- Las competencias del servicio

(Máximo 2.000 caracteres)

Actividad : Apoyo formulación de propuesta.

Nombre: Patricio Alejandro Paredes Arroyo, Ingeniero Agrícola MBI en Administración de Negocios

Competencias del Servicio: Conocimientos en rubro agrícolas, investigador universitario.

Experiencia en propuestas socio productivas.

Aporte directo : Recopilación de información, búsqueda de Modelos de CIM, soporte directo.

21. POTENCIAL IMPACTO

A continuación identifique claramente los potenciales impactos que **estén directamente** relacionados con la realización de la propuesta y el alcance de sus resultados esperados del proyecto de innovación.

1. **Describa los potenciales impactos productivos, económicos y comerciales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.**

Los indicadores de impacto productivos, económicos y comerciales pueden ser: ingreso bruto, costo del producto/servicio, precio de venta del producto/servicio, rendimientos productivos, venta de royalty, redes o nuevos canales de comercialización, entre otros.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

La implementación del CIM se vera reflejada en las cuatro perspectivas que abarca esta propuesta:

La Perspectiva Financiera: generará impactos en el control y carga financiera generando metas y acciones tendientes a su logro.

La Perspectiva Cliente: Impacto en la generación de políticas de fidelización y aumentos de la cuota de mercado de estos.

La Perspectiva de Procesos: impactará en la evaluación de proceso e identificación de variables de mejora

La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Impactará en la generación de políticas de evaluación e incentivos de igual forma se contará con un DNC que fortalezca las competencias de los recursos humanos las incremente y consecuentemente aumente su capital de empleabilidad. A la organización impactará en la posibilidad real de generar proyectos de desarrollo de nuevos productos.

N°	Indicador impacto productivo, económico y/o comercial	Línea base del indicador	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta
1	Disminuir el costo financiero en forma anual	GGFF equivalen al 6% sobre total ingresos	Estado de Resultados rango 4 -5 %
2	Optimización uso de garantías bancarias	Activos V/S garantías banco relación 1:1	10% >
3	Obtener mejores tasas banca local y priorizar más baratos exterior	67% banca exterior 33% banca nacional	Ejercicio 2018 llegar al 50% c/u
4	Actualidad financiera al día	Existe voluntarismo observador	Cuadro de Control con indicadores claros.
5	Marco regulatorio de anticipo productores	No existe política	Política objetivada y sociabilizada
6	Aumento de remanentes	EERR 2016, ut neta 0,93% sobre ingresos	Estado de Resultados 2018 > 2% ut / ingresos
7	Disminuir potenciales barreras de entradas a otros mercados	FLO / Global GAP / Res Sanitaria	+ HACCP / Norma ISO / Sag Asia
8	Diversificación hacia productos de mayor	Mayoritariamente producción primaria	Contar el 2019 con 2 proyectos a desarrollo
9	Retención clientes y proveedores / profundizar relaciones	No existe metodología	Dic del 2018 política implementada
10	Indicadores de producción con información concreta	No presenta/ faltan estándares	Kpy por unidad o Departamento
11	Planificación	No se presenta	Contar con un metodología de planificación
12	Minimizar gastos generales	Sistema se encuentra en forma parcial y no conectado.	Sistema de Gestión implementado a la segunda temporada 2018
13	Métrica objetiva de evaluación de desempeño	No hay evaluación de desempeño	Modelo evaluación desempeño en operación

2. Describa los potenciales impactos sociales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.

Los indicadores de impacto social pueden ser: número de trabajadores, salario de los trabajadores, nivel de educación, integración de etnias, entre otros.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

Beneficiarios:

Directos:

33 Trabajadores de Apicoop reciben herramienta de gestión y desarrollo.

123 socios activos de Apicoop y sus familias el logro de objetivos del proyecto impacta directamente en su remanentes operacionales y por ende incrementa sus ingresos, la oferta de servicios aumenta su propuesta de valor.

7 Organizaciones Cooperativas socias de Apicoop, socios y sus familias.

300 proveedores de miel pequeños apicultores aumento del valor de servicios recibidos y mejoras en la comercialización de su producto.

Indirectos:

Organizaciones vinculadas al mundo agrícola de la Región de los Ríos, factibilidad de replicar la experiencia.

Centros de Estudios y educación de la Región que visitan constantemente la Cooperativa y serán externalizadores de los resultados promoviendo la apicultura como una actividad laboral productiva sostenible de bajas barreras de entrada con posibilidades de desarrollo.

Las organizaciones de fomento de la Región y su plan de convertir la zona en un icono de la producción de alimentos saludables con valor agregado.

N°	Indicador impacto social	Línea base del indicador	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta
1	33 trabajadores Cap. Competencias CIM	No se presenta	33 trabajadores aumentan competencias de empleabilidad
2	123 socios incrementan remanentes sociales	Crecimiento C/P - un Dígito	123 socios remanentes sobre un dígito
3	7 organizaciones apicultores reciben resultados experiencia	No se presenta	Organizaciones fortalecen base productiva
4	Organizaciones Mundo Agrícola reciben resultado experiencia	6 visitas promedio mensual	Aumento a 10 visitas que reciben experiencia

3. Describa los potenciales impactos medio ambientales que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.

Los indicadores de impacto medio ambientales pueden ser: volumen de agua utilizado, consumo de energía, uso de plaguicidas, manejo integral de plagas, entre otros.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos) No aplica para esta propuesta

N°	Indicador impacto medio ambiental	Línea base del indicador	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta
1			
2			
n			

4. Si corresponde, describa otros potenciales impactos que se generarían con la realización de la propuesta. Además, complete la tabla con los indicadores de impacto asociados a su respuesta.

Otros indicadores de impacto pueden ser: derechos de propiedad intelectual, nuevas publicaciones científicas, acuerdos de transferencia de resultados, entre otros.

(Máximo 500 caracteres, espacios incluidos)

N°	Indicador de otros impactos	Línea base del indicador	Impacto esperado dos años después del término de la propuesta
1			
2			
n			

ANEXO 7. LITERATURA CITADA

1. AMAT, Joan María. El control de gestión - una perspectiva de dirección. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996.
2. Guía para la Definición de un Cuadro de Mando Integral, Lantares 2012.
3. Cristian Felber La Economía del Bien Común, EPULIBRE 2012.
4. JOFRE R., Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N°35, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, Chile, 2002.

ANEXO 5. FICHA IDENTIFICACIÓN COORDINADOR Y EQUIPO TÉCNICO.

Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

Nombre completo	Pablo Ernesto Salcedo Vicencio
RUT	
Profesión	Psicop. Consultor en DO y Capital Humano
Nombre de la empresa/ organización donde trabaja	Consultor Independiente
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	No
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	no
Rubros a los que se dedica:	no

Nombre completo	Carlos Andrés Garay Schwencke
RUT	
Profesión	Contador
Nombre de la empresa/ organización donde trabaja	Apicoop / Gerente Adm y Finanzas
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	No
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	no
Rubros a los que se dedica:	no

Nombre completo	Javier Gutiérrez Muñoz
RUT	
Profesión	Ingeniero Comercial
Nombre de la empresa/ organización donde trabaja	Consultor Independiente
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	No
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	no
Rubros a los que se dedica:	no

Nombre completo	Francisco Alberto Molina Bachmann
RUT	
Profesión	Ingeniero Civil en Informática
Nombre de la empresa/ organización donde trabaja	Ingeniero de Proyectos - Outsourcing
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	No
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	no
Rubros a los que se dedica:	no

Nombre completo	Solange Yesenia Flores Cortes
RUT	
Profesión	Contador auditor
Nombre de la empresa/ organización donde trabaja	Apiarandanos
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Femenino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	No
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	no
Rubros a los que se dedica:	no