FORMULARIO DE POSTULACIÓN
PROYECTOS DE
GESTIÓN DE LA INNOVACION EN COOPERATIVAS

CÓDIGO (uso interno)	

SECCIÓN I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA

1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda.

2. PERÍODO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Inicio:	Enero – 2015
Término:	Octubre - 2015
Duración (meses):	10 meses

3. LUGAR EN EL QUE SE LLEVARÁ A CABO LA PROPUESTA

Región	Los Ríos
Provincia(s)	Del Ranco
Comuna (s)	Río Bueno

4. ESTRUCTURA DE COSTOS TOTAL DE LA PROPUESTA

Los valores del cuadro deben corresponder a los valores indicados en el Excel “Memoria de cálculo de aportes FIA y contraparte proyectos de gestión de la innovación en cooperativas 2014”.

Aporte		**Monto ($)**	**Porcentaje**
FIA			
CONTRAPARTE	**Pecuniario**		
	No pecuniario		
	Subtotal		
TOTAL (FIA + CONTRAPARTE)			

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

5. IDENTIFICACION DE LA ENTIDAD POSTULANTE

Se debe adjuntar:

- Carta de compromiso de la entidad postulante en Anexo 1.
- Ficha de antecedentes legales de la entidad postulante y antecedentes comerciales de la entidad postulante Anexo 2 y 3 respectivamente.
- Antecedentes curriculares de la entidad postulante en Anexo 4.
- Complete cada uno de los datos solicitados a continuación.

5. 1. Antecedentes generales de la entidad postulante

Nombre: Cooperativa Campesina El Arrayan Ltda.

Giro/Actividad: Comercialización De Leche

RUT:

Tipo de Cooperativa: Campesinas Fecha de Fundación 25-01-1995

Número de Socios : 50

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

Identificación cuenta corriente bancaria :

Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)/Domicilio postal:

Teléfono/Fax: No aplica

Celular:

Correo electrónico:

5.2. Representante legal de la entidad postulante

Nombre Completo: Miguel Ángel Cuadra Dupré

Cargo O Actividad Que Desarrolla El Representante Legal En La Entidad: Presidente

Rut:

Nacionalidad: CHILENA

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

Teléfono/Fax:

Celular:

Correo electrónico:

Profesión: AGRICULTOR

Género (Masculino O Femenino): Masculino

Etnia (Indicar Si Pertenece A Alguna Etnia): No

_____

Firma

5.3. Breve reseña de la entidad postulante

Indicar brevemente la historia de la entidad postulante, cuál es su actividad, su vinculación con los ámbitos de la propuesta, sus fortalezas en cuanto a la capacidad de gestionar y conducir el proyecto y vinculación con el territorio donde se implementa.

En el año 1994 los pequeños productores del Sector el Arrayán de la comuna de Río Bueno, **necesitaban resolver la forma de entrega de leche** a las empresas CALO y NESTLÉ, las cuales les compraban en tarros lecheros hasta ese momento, exigiéndoles a los agricultores que este producto fuera vendido en Acopios.

Conforman así, el mismo año una **Agrupación de Pequeños Productores,** para buscar en conjunto opciones de solución, para la venta de sus productos.

Se dan cuenta de la **necesidad de formalizarse** y con apoyo de INDAP, realizan un estudio que les lleva a tomar la decisión de conformar una Cooperativa. .

Con la clara misión de fortalecer y **posibilitar la comercialización de la leche** de sus asociados y de esa forma contribuir al aumento de la rentabilidad y la calidad de vida de ellos y sus familias.

Se formaliza en el año 1994 con la participación de 74 socios los que en conjunto compran un terreno con recursos propios, para construir un Acopio lechero

1994- 1995

Los socios de la Cooperativa, con el terreno comprado, **comenzaron a construir el acopio** con materiales y mano de obra aportados por ellos mismos.

1995

Se procede entonces a efectuar la venta del producto a la Empresa Soprole desde el

Acopio, la cual les entregó un estanque de frío y luego a través de un Bogan de Indap se compraron 2 estanques los que se pagaron con un subsidio y con la bonificación de frio que se recibía de la planta.

2004

Se crea un **Centro de Ventas**, donde comercializan para socios y no socios: Abarrotes, Artículos de Ferretería, Insumos Agrícolas y de Medicina Veterinaria. Se desarrolló Obra gruesa con PDI-INDAP y Habilitación e Implementación por parte de la Cooperativa. Siendo atendido desde entonces por don Daniel Guarda Delgado.

2005

Se Comienzan a trabajar desde entonces con el **Centro de Gestión de Paillaco**, cuya empresa aporta en: Análisis de Gestión y Negocios; Asistencia Contable; Apoyo en la Administración y Cumplimientos legales y del DECOOP.

2006

Ingresan al **Programa de Asistencia Técnica** de INDAP (SAT), con lo que reciben apoyo en aspectos productivos

El producto principal que posee la Cooperativa es la **leche**, que se acopia y comercializa a las agroindustrias.

Actualmente son 47 socios, todos pequeños productores, con una edad promedio de 50 años, donde alrededor de 25 son propietarios de la tierra y los demás son arrendatarios o usufructuarios. Además un 30% de ellos pertenecen a la etnia mapuche huilliche.

Administración y Planificación

A comienzos de cada año **se reúne la administración de la Cooperativa con apoyo del CEGE**, y se trabaja una propuesta de planificación anual. Luego de aprobada, se expone a la Asamblea quienes aprueban definitivamente.

Así **al año siguiente se evalúan los cumplimientos de metas** y se planifica la siguiente.

Servicios que entrega a los Socios y Terceros

- Servicio de Acopio y Comercialización de Leche
- Venta de insumos, abarrotes y artículos de ferretería.
- Fletes y servicio de maquinaria (encaladora).
- Además de Sala de reuniones y Bodega.

Servicio de Telecentro, donde pueden hacer uso de las oficinas instaladas junto al centro de acopio y local de ventas en medio del campo. Pudiendo conectarse a internet, imprimir documentos y acceder a cursos gratuitos de computación.

Actualmente existe una alianza con INDAP, donde la Cooperativa le facilita una oficina para entrega de beneficios a agricultores de la localidad. Alcanzando actualmente a 700 usuarios atendidos en esta oficina.

En 2013 la cooperativa en total comercializó cerca de $294.000.000

5.4. Indique si la entidad postulante ha obtenido cofinanciamiento de FIA u otras agencias del Estado en temas similares. (Marque con una X).

SI		**NO**	**x**

5.5. Si la respuesta anterior fue SI, entregue la siguiente información para un máximo de cinco adjudicaciones (inicie con la más reciente).

Cofinanciamiento:	
Nombre agencia:	
Nombre proyecto:	
Monto adjudicado ($):	
Monto total ($):	
Año adjudicación:	
Fecha de término:	
Principales resultados:	

6. IDENTIFICACIÓN DEL(OS) ASOCIADO(S)

Si corresponde se debe repetir para cada uno de los asociados
Se debe adjuntar:
- Carta de compromiso de la entidad asociada en Anexo 1.
- Antecedentes curriculares de la entidad asociada en Anexo 4

Complete cada uno de los datos solicitados a continuación, si corresponde.

6.1. Asociado 1

Nombre: Unión Nacional de la Agricultura Familiar - UNAF CHILE AG.

Giro/Actividad: Representación gremial - capacitación

RUT:

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

Ventas anuales de los últimos 12 meses (en UF) (si corresponde): no aplica
Identificación cuenta bancaria (tipo de cuenta, banco y número):
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):
Teléfono/Fax:
Celular:
Correo electrónico:
6.2. Representante legal del(os) asociado(s)
Nombre completo: Segundo Juan de Dios Corvalán Huerta
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la entidad: Presidente
RUT:
Nacionalidad: Chileno
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región):
Teléfono/Fax:
Celular:
Correo electrónico:
Profesión: Técnico Agrícola
Género (Masculino o Femenino): Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia): no
_____ **Firma**
6.3. Reseña del(os) asociado(s) Indicar brevemente la historia de cada uno de los asociados, sus respectivas actividades, cuál es su vinculación a las diferentes áreas o ámbitos de la propuesta, el tipo de alianza con la entidad postulante y su vinculación con el territorio. Complete un cuadro para cada asociado.

Asociado 1 : UNAF

La Unión Nacional de la Agricultura Familiar – UNAF CHILE AG. Se fundó en el año 2009, con la principal idea de querer ser la entidad representativa de la agricultura familiar en Chile, ya que no existía ninguna entidad que pudiese representar sus ideales.

UNAF dentro de sus actividades principales esta el trabajar con pequeños productores, capacitándolos en diversas áreas, tanto legales, financieras y comerciales, con la idea de poder potenciar la agricultura familiar en todos sus rubros. UNAF actualmente tiene 27 organizaciones adscritas, desde Colchane en la Región del Tarapacá hasta Cochrane en la Región de Aysén.

Dentro de la idea de potencializar y visibilizar a la agricultura familiar, UNAF ha realizado seminarios internacionales, talleres, capacitaciones, participación en ferias gastronómicas, participación a eventos internacionales y la más importante, la creación de la primera escuela de liderazgo cooperativo para dirigentes campesinos y también para funcionarios de INDAP

7. Identificación Del Coordinador De La Propuesta

Complete Cada Uno De Los Datos Solicitados A Continuación.

Nombre Completo: Miguel Ángel Cuadra Dupré
Rut:
Profesión: Agricultor
Dirección (Calle, Comuna, Ciudad, Provincia, Región):
Teléfono / Fax: No aplica
Celular:
Correo Electrónico:

_____

Firma

7.1 Reseña del coordinador de la propuesta

Indicar brevemente la formación profesional del coordinador, experiencia laboral y competencias que justifican su rol de coordinador de la propuesta.

El coordinador de la propuesta posee experiencia en el tema de gestión de cooperativas, como también en los ámbitos productivos y comerciales del rubro lechero, donde es que se desenvuelve la cooperativa lechera. El Sr. Miguel actualmente es el presidente de la cooperativa El Arrayán por lo cual tiene a su responsabilidad el tema de gestión en todas las áreas de la cooperativa, teniendo relación directa con sus asociados, los clientes y los proveedores.

El Sr. Miguel posee la capacidad para poder desenvolverse dentro del proyecto y tomar las responsabilidades de coordinación y ejecución del proyecto.

SECCIÓN III: CONFIGURACION TECNICA DE LA PROPUESTA

8. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

Indicar el problema y/u oportunidad, la solución innovadora propuesta, los objetivos y los resultados esperados de la propuesta.

Esta Propuesta, por tratarse de una cooperativa de pequeños productores vinculados a la producción de leche de vaca, busca el fortalecimiento de una capacidad flexible y dinámica de gestión e innovación que le permita operar exitosamente, sobre la base de un sólido

compromiso cooperativo, social y medioambiental, en mercados nacionales y extranjeros de competencia creciente y de permanentes cambios. Compromiso, no solo para con la propia cooperativa, sino que también para con sus asociados, sus familias y el territorio donde ella se ubica.

En este momento se percibe a los menos dos tipos de oportunidades para esta cooperativa: Una relacionada con su giro de negocio que es lo vinculado con la producción y comercialización de leche de vaca; cuya demanda ha venido creciendo en el último tiempo en los mercados extranjeros, con un incremento de precios: Situación que no se refleja en el mercado nacional. Lo que ha llevado a un enfrentamiento entre los productores y las plantas lecheras. Resuelta esta situación debiera traducirse en una mejor perspectiva para este rubro.

Por otra parte, al ser una cooperativa que presta diferentes servicios a sus cooperados, a medida que estos incremente son actividades y al incorporar a mas actores de l sistema de valor y del territorio, se verá n incrementadas las demandas por los servicios de esta cooperativa

El otro tipo de oportunidad para El Arrayán, está dada por la creciente necesidad que tiene la sociedad occidental de contar con empresas que respondan de mejor manera a los cada vez más importantes y cambiantes requerimientos culturales, sociales, económicos y medioambientales.

Por tratarse de una cooperativa en crecimiento requiere de un importante apoyo para enfocar su quehacer de manera estratégica y con una visión de mediano largo plazo. Lo que implica poner en marcha capacidades eficientes, eficaces y efectivas que le permitan identificar y entender apropiadamente sus entorno; establecer modelos de negocios, crear cadenas de valor apropiadas, establecer una estructura organizacional acorde, identificar y aplicar innovaciones tecnológicas (procesos y productos), tanto en la propia cooperativa como entre sus asociados y otros actores territoriales claves para el éxito de esta cooperativa. Así como establecer mecanismos apropiados para lograr relaciones efectivas (de ida y vuelta) con sus entornos.

Con este fin se busca, primero, elaborar con los principales actores de la cooperativa (socios, directivos y personal) un diagnóstico con visión de futuro que conlleva no solo un análisis actual sino que analizar a El Arrayán en comparación a lo que debe llegar a ser en el mediano y largo plazo. Con ese fin se diseñará un modelo ideal de cooperativa sobre la base de nuevos modelos organizacionales que se están planteando hoy en día, especialmente en el campo de economía social y solidaria.

En segundo lugar, formular un plan estratégico de acción de corto, mediano y largo plazo que sirva de marco para establecer su posterior funcionamiento de las capacidades de gestión e innovación que esta cooperativa requiere para su pleno éxito. Esta acción se propone llevarla a cabo mediante un proceso participativo estructurado en una base modular de talleres de trabajo conducidos por especialistas en planificación estratégica y en las demás materias pertinentes. Equipo técnico, este último, que irá preparando la documentación necesaria, con información entregada por los propios participantes y otros antecedentes y experiencias, para que sea discutida en cada módulo por los actores de la cooperativa. Con esta forma de proceder no solo se logra a su término contar con el plan estratégico, sino que también con los actores capacitados en planificación estratégica.

En tercer lugar, se desarrollarán actividades de capacitación y asesorías, como soporte para el éxito del Plan estratégico de manera paralela. Estás actividades contempladas son:

1) Taller de motivación al Cambio y de fortalecimiento del cooperativismo
2) Formulación de un proyecto para crear una Capacidad de Gestión de la Innovación al interior

3) La formulación del Proyecto: Capacidad de Gestión de la Innovación
4) Curso taller de Gestión Estratégica e Innovación y sus principales instrumentos
5) Asesoría para la Gestión empresarial y la Innovación

Como resultado con estas actividades de capacitación se logra no solo un muy buen plan estratégico y el establecimiento de una capacidad organizacional para gestionar adecuadamente la innovación que sea necesaria, sino que también se establece el capital básico de conocimientos para proyectar a la cooperativa hacia el mediano y largo plazo.

9. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los objetivos propuestos deben estar alineados con el problema y/u oportunidad planteado.

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

9.1. Objetivo general[1]

Establecer y fortalecer las capacidades requeridas por la Cooperativa Campesina El Arrayán para que ésta logre ser exitosa en cumplimiento de su Misión y se convierta en un actor relevante en el desarrollo de territorio donde ella se inserta

9.2. Objetivos específicos[2]

Nº	Objetivos Específicos (OE)

[1] El objetivo general debe dar respuesta a lo que se quiere lograr con el proyecto. Se expresa con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

[2] Los objetivos específicos constituyen los distintos aspectos que se deben abordar conjuntamente para alcanzar el objetivo general del proyecto. Cada objetivo específico debe conducir a un resultado. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

1	**Elaborar el Diagnóstico de El Arrayán en relación al Modelo de cooperativa que se quiere alcanzar; mediante el cual se identificarán con precisión las brechas que deben ser resueltas mediante el Plan estratégico de cambio.**
2	**Establecer las bases para la formulación del Plan estratégico de Acción.**
3	**Formular un Plan de Cambio Estratégico de Acción de corto, mediano y largo plazo para que la El Arrayán pase de su situación actual o situación base a la definida por el Modelo, planteando la resolución de las brechas existente entre la situación base y el modelo a construir .**
4	**Diseñar una capacidad de gestión de la innovación al interior de la Cooperativa.**
5	**Generar un capital básico o cimientos de conocimientos que permita el cambio requerido.**

10. JUSTIFICACIÓN Y POTENCIAL IMPACTO

Identificar y describir claramente el problema y/u oportunidad que da origen a la propuesta, en el marco de los objetivos de la convocatoria, sus impactos potenciales y grado de replicabilidad nivel regional y nacional.

10.1 Problema

La problemática a que se enfrentada actualmente El Arrayán se resume de la siguiente manera:

1) Es una organización en desarrollo, por lo que todavía no adquiere la total madurez organizacional necesaria para operar exitosamente en mercados variables y de alta competencia, tanto para mercados de productos y como de proveedurías.
2) Consecuente con lo anterior es una organización que todavía no ha alineado a la totalidad de sus actores relevantes, directivos, socios y sus familias, como su personal..
3) También se encuentra en proceso su encadenamiento efectivo con el sistema de valor en que se inserta.
4) Problemas de estabilidad económica y acceso a fuentes de financiamiento para cumplir con sus compromisos para sus socios proveedores.
5) Bajo nivel cultural y empresarial de sus socios, la falta de experiencia en el cooperativismo hace que sea difícil el cumplimiento de los roles de la cooperativa.
6) En general y conforme al estudio elaborado por AUDICOOP Ltda (*). en el año 2006, el cooperativismo campesino en Chile muestra una alta vulnerabilidad frente a la competencia; siendo que ellas controlan una base significativa de recursos, con un valioso potencial de mejoramiento tecnológico e innovación. Tiende a prevalecer el enfoque productivo por sobre el necesario enfoque estratégico y sistémico en su conducción.
7) Un aumento importante de exigencias en los mercados de destino. Que, en algunos casos, se traducen en nuevas barreras de entrada; y, en otros en mayores atributos de calidad.

El diagnóstico que se ejecutará durante la formulación del Plan estratégico de Cambio profundizará estos aspectos. Identificando y analizando cada situación problemático, determinando causas y factores controlables y no controlables; conforme a un análisis lógico y a la aplicación de la Teoría del Comportamiento.

(*) Estudio de identificación y diagnóstico del estado actual y potencialidades de las cooperativas campesinas en Chile. AUDICOOP LTDA.

10.2. Oportunidad

Oportunidades de mercado:

1. Una demanda creciente de parte de los clientes actuales y la suma de nuevos clientes como resultado de en actuar más estratégico por parte de la Cooperativa

Oportunidades en el desarrollo de cooperativismo:

2. Por tratarse de una cooperativa en desarrollo al incorporar desde ahora una forma activa de involucrar a sus socios y sus familias (mujeres y jóvenes), una gestión estratégico de acción, una capacidad efectiva de innovación tecnológica y una forma proactiva de inserción en sus sistema de valor y en su territorio, pasa con mayor facilidad a convertirse en un actor clave en el desarrollo cooperativo dentro de sus territorio y ejemplo para otros territorios

Oportunidad en el desarrollo productivo y comercial en su territorio:

1. Esta cooperativa al lograr ser una moderna organización pasa a ser un activo agente para la transferencia de información de mercados y de tecnologías hacia su sistema de Valor y al territorio para que puedan satisfacer de mejor forma a los mercados.

10.3. Potencial impacto. A nivel interno de la organización, a nivel de la cadena de valor del negocio cooperativo y a nivel del territorio.

Conforme a lo planteado en el punto anterior, El Arrayán al fortalecer su enfoque cooperativo y fortalecer sus acciones de participación y competencias de los socios, mujeres y jóvenes, van a lograr ser una organización mucho más comprometida con su propia misión; así como con el desarrollo territorial.

Por su parte, al:

- Adoptar el enfoque estratégico e incorporar la Cadena de Valor como elemento central y su participación en un Sistema de Valor por sobre el solo enfoque productivo tradicional;

- Establecer capacidades acordes de gestión e innovación para satisfacer de manera más efectiva a sus entornos; y

- Formar y capacitar a las personas vinculadas a la cooperativa, así como la integración efectiva en su sistema de valor y a su territorio.

Con todo lo anterior, se contribuirá a aumentar considerablemente sus probabilidades de éxito y sostenibilidad en el tiempo, tanto en referencia a los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

La idea es que llegue a convertirse en un actor relevante en el desarrollo integral de su territorio.

11. PROPUESTA DE VALORIZACIÓN

Identificar y describir claramente cómo la propuesta genera impactos en la Cooperativa y a nivel territorial, además de indicar los elementos diferenciadores de la propuesta respecto de lo que viene realizando la organización

11.1 Identificación de los participantes y beneficiarios del proyecto, su vinculación con la Cooperativa y relación con la problemática y/u oportunidades identificadas.

La cooperativa Campesina El Arrayán, en su mayoría sus socios que son aproximadamente 45 activos, se dedican al rubro agrícola lechero. Actualmente la cooperativa les presta servicios a sus socios en el área de venta de insumos, de comercialización, de prestación de servicios en el ámbito técnico, servicio de acopio y distribución lechera, un centro de ventas de abarrotes, servicios de maquinaria y centro de comunicaciones.

Es una organización que todavía no ha alineado a la totalidad de sus actores relevantes, directivos, socios y sus familias, como su personal, en pro del desarrollo de la cooperativa, de sus asociados y en general del territorio donde se inserta.

Por tanto si la cooperativa adopta una gestión estratégica empresarial y de la innovación, va a lograr efectos considerables en resolver la problemática inicial.

11.2. Vinculación de los asociados y otros actores de la cadena de productiva al negocio de la cooperativa.

Los socios de la cooperativa están vinculados directamente en la cadena productiva del negocio de la cooperativa, así como en las instancias de toma de decisiones internas; para este último caso no son todo lo proactivo que necesita la cooperativa para su desarrollo estratégico.

La vinculación con otros actores en el tema de proveedurías es también directa por lo que no existen problemas en la relación con ellos. En el tema hacia los compradores de leche existen dificultades, ya que la relación con ellos nunca ha sido buena en el tema de los precios y su pago relacionado con el mercado mundial, lo que se ve reflejado ante el hecho de los reclamos de los productores lecherón ante la fiscalía nacional económica.

11.3. Elementos diferenciadores de la propuesta que influyen o agregan valor a la estrategia de fortalecimiento de la gestión de la cooperativa.

En general, la situación actual de El Arrayán se caracteriza por ser una organización en proceso de desarrollo que tiende a basar su operación en un modelo tradicional de organización y a privilegiar el enfoque de carácter productivo. Esto, aun cuando sus directivos muestran poseer una visión más moderna y fuerte compromiso con el cooperativismo y el desarrollo sustentable del territorio; lo que facilita de gran medida los cambios a ser introducidos para el logro de sus objetivos.

Por ello, que la adopción de un modelo de organización social e innovadora, con enfoque estratégico de conducción, la incorporación del concepto de cadena de valor, la creación de capacidades consecuentes, la participación activas de los directivos, socios, mujeres, jóvenes y personal de la cooperativa, entre otros aspectos, establece las bases para alcanzar de mejor manera los éxitos buscados por sus creadores y profundizar de manera significativa de sus efectos en los demás actores del Sistema de Valor y en desarrollo integral del territorio donde se inserta.

Además, el hecho de incluir de manera preferente en la acciones del proyecto propuesto la formación y capacitación de las personas involucrada con la cooperativa, se conforman sólidos cimientos para proyectar hacia el futuro a El Arrayán.

12. GRADO DE INNOVACIÓN

12.1. Contribución del proyecto a la gestión de la innovación y a la generación de procesos de innovación, que permitan abordar las brechas existentes en gestión interna de la cooperativa y en su relación con otros actores de la cadena productiva.

1. En primer lugar, el desarrollo del proyecto contribuirá de manera efectiva, entre sus actores, en la comprensión y fortalecimiento del cooperativismo y en su rol en el desarrollo de una economía más social y solidaria comprometida con el territorio y el medioambiente.
2. El proyecto contempla el diseño de un modelo organizacional para El Arrayán sobre la base de un análisis de diferentes propuestas actuales de organización que buscan una mayor contribución a una economía más social y solidaria contrastada con la situación actual de esta cooperativa. Por tanto, el modelo que se diseñe será en si una innovación. De la misma manera es el caso del diseño de la capacidad de gestión de innovación
3. Al elaborar el Plan estratégico de la Cooperativa, en conjunto los directivos, socios, familiares (mujeres y jóvenes) y personal de la entidad con especialistas en el área, bajo la modalidad de un curso taller de carácter modular. Se establecerá una masa crítica inicial de personas con los suficientes conocimientos aplicados para que: por una parte, los socios y familiares comprendan, se culturicen y exijan que la cooperativa planifique de manera estratégica su participación en su sistema de valor; y por otra, los directivos y personal de la cooperativa se encuentren motivados y con la

suficiente preparación para continuar con el proceso de planificación estratégica dentro de la organización para que ésta se vaya adecuando exitosamente a sus entornos.

4. Además, con este ejercicio conjunto el grupo completo pasa a comprender la necesidad y la importancia que tiene la Innovación permanente para la existencia y desarrollo de la organización al responder mejor, adecuada y oportunamente a los cambios en sus entornos, especialmente en los mercados de productos y proveedurías de donde obtiene principalmente los recursos para paliar la entropía creciente que se produce siempre y progresivamente en toda organización**. Lo que lleva a una creación natural de una capacidad especializada en innovación al interior de la cooperativa.**

5. Por su parte, los cursos talleres de capacitación contemplados en el desarrollo del proyecto va a permitir que directivos y personal se encuentren con la motivación y conocimientos básicos para gestionar estratégicamente su organización, negociar exitosamente en sus mercados, estructurarla y operarla sobre la base de una cadena de valor concorde con esos mercados y su territorio, establecer una capacidad efectiva de gestión de la innovación y alinear recursos y personal en función de su misión estratégica.
6. En general, la adquisición por parte de los actores de la cooperativa de una visión estratégica y sistémica de su cooperativa inserta en un todo mayor les facilitará enormemente el llevar adelante iniciativas concretas para insertarla en su Sistema de Valor y su Territorio; así como contribuir de manera efectiva (ida y vuelta) al desarrollo de ese sistema de valor y del territorio donde se inserta. Pasa a entender, identificar y gestionar alianzas estratégicas que le permitan resolver aquellos factores que no son controlables por ella.
7. De manera similar, el grupo de la cooperativa pasa a entender y valorar la importancia que tiene el transferir información y tecnologías a los demás miembros no solo de su Sistema de valor sino que también hacia su Territorio.
8. Por último, los buenos resultados que debieran alcanzarse con este proyecto debieran servir como ejemplo y referencia para el desarrollo de otras cooperativas ubicadas en otros territorios y/o dedicadas a otros rubros.

12.2 Elementos o ejes que puedan potenciar la innovación (social, tecnológica) en los agentes que participan en la cadena productiva del negocio de la cooperativa (socios y no socios).

Los elementos estratégicos del proyecto que potenciarán la innovación que maximice su aporte a la agregación del valor compartido (social, económico y medioambiental) son:

1. La motivación de directivos, socios y su familia por el cooperativismo, el enfoque estratégico y sistémico
2. El diseño organizacional basado en el enfoque estratégico y sistémico, estructurado bajo el concepto de Cadena de Valor compartido, con las respectivas definiciones de cargo y perfiles.

3. La formulación de un Plan estratégico de Cambio que sea el marco del quehacer de la Cooperativa para el corto, mediano y largo plazo
4. La creación y puesta en marcha de una capacidad especializada en Gestión de la Innovación
5. La capacitación de las personas

Todas estas acciones debidamente conducidas generarán un sinergismo positivo para la innovación y el desarrollo empresarial. Lo que redundará en un mayor valor compartido para la Cooperativa.

12.3. Identificación de elementos restrictivos que puedan afectar la gestión de la innovación y el desarrollo de procesos de innovación al interior de la cooperativa, sus socios, y otros actores de la cadena del negocio.

Restricción legal

- La no existencia de un tratamiento diferenciado para las pequeñas cooperativas en las instituciones vinculadas, para atender sus reales necesidades.

Otras restricciones:

En principio aparecen como posibles factores restrictivos que puedan afectar el éxito del proyecto, los siguientes:

1. La falta de apoyo posterior en materia de transferencia tecnológica por parte de las entidades relacionadas.
2. La falta de apoyo financiero para sostener y continuar con la gestión tecnológica y el proceso de innovación propiamente tal
3. La disponibilidad y apoyo acceso a información de mercados
4. La posible resistencia al desarrollo del proyecto por parte de actores relevantes de la cadena de negocios.

13. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

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

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado[3] (RE)	Indicador de Resultados (IR)[4]				
			Nombre del indicador[5]	Fórmula de cálculo[6]	Línea base del indicador[7] (situación actual)	Meta del indicador[8] (situación final)	Fecha alcance meta[9]
1	1	Modelo organizacional estratégico	Modelo estratégico	Cualitativo	Modelo tradicional	Modelo estratégico y sistémico	28-02-2015
	2	Situación base	Situación base descrita	cualitativo	Cooperativa en creación	Cooperativa con su modelo establecido y en plena operación en ple	28-02-2015
	3	Diagnóstico Estratégico	Diagnóstico Estratégico	Cualitativo	Prediagnóstico de adentro hacia afuera	Diagnóstico de afuera hacia dentro Brechas identificadas y analizadas	30-03-2015
2	1	Bases para el Plan estratégico	Bases establecidas	cualitativo	No hay	Se cuenta con las bases para iniciar el Plan	15-04-2015

[3] Considerar que el conjunto de resultados esperados debe dar cuenta del logro del objetivo general de la propuesta.
[4] Los indicadores son una medida de control y demuestran que efectivamente se obtuvieron los resultados. Pueden ser tangibles o intangibles. Siempre deben ser: cuantificables, verificables, relevantes, concretos y asociados a un plazo.
[5] Indicar el nombre del indicador en forma sintética.
[6] Expresar el indicador con una fórmula matemática.
[7] Completar con el valor que tiene el indicador al inicio de la propuesta.
[8] Completar con el valor del indicador, al cual se espera llegar en la propuesta.
[9] Indicar la fecha en la cual se alcanzará la meta del indicador de resultado.

3	1	Plan estratégico de corto, mediano y largo plazo	Plan formulado	Cualitativo	No cuenta con un Plan estratégico	Cuenta con un Plan estratégico de corto, mediano y largo plazo	31-07-2015
4	1	Proyecto: Capacidad de gestión de la Innovación	Proyecto: Capacidad organizacional Formulado	Cualitativo	No cuenta con una capacidad especializada en gestión de la Innovación	Cuenta con una capacidad diseñada para ser implementada	30-09-2015
5	1	Motivación de Personas por el cambio dentro del cooperativismo	Cantidad de Personas motivadas Qpm	Qpm = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con personas motivadas por el cambio estratégico	Cuenta con suficientes personas motivadas por el cambio que aseguren el logro del Plan Estratégico	31-06-2015
	2	Capacitación de Personas para el cambio	Cantidad de Personas capacitadas Qpc	Qpc = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con las suficientes personas capacitadas	Cuenta con suficientes personas capacitadas para el logro del PE	30-10-2015
	3	Asesorías prestadas en gestión estratégica e innovación	Cantidad de horas de asesorías prestadas Qhrs	Qhrs = SUM (Qhrs por tipo de asesoría)	No cuenta con instrumentos y procesos para una adecuada gestión estratégica e innovación	Cuenta con los suficientes instrumentos y procesos para iniciar el Cambio requerido	30-10-2015

14. INDICAR LOS HITOS CRÍTICOS PARA LA PROPUESTA		
Hitos críticos[10]	**Resultado Esperado[11] (RE)**	**Fecha de cumplimiento (mes y año)**
Diagnóstico estratégico	Diagnóstico terminado	Marzo de 2015
Plan Estratégico	PE formulado	Julio de 2015
Proyecto: Capacidad gestión de la Innovación	Proyecto: Capacidad de gestión de la Innovación Formulado	Septiembre de 2015
Cooperativa con instrumentos suficientes para el Cambio y personal motivado y capacitado	Personal motivado Instrumentos básicos disponibles Personas capacitadas	Octubre de 2015

[10] Un hito representa haber conseguido un logro importante en la propuesta, por lo que deben estar asociados a los resultados de éste. El hecho de que el hito suceda, permite que otras tareas puedan llevarse a cabo.

[11] Un hito puede estar asociado a uno o más resultados esperados y/o a resultados intermedios.

15. MÉTODOLOGÍA

Identificar y describir la metodología, instrumentos metodológicos y procedimientos que se van a utilizar para alcanzar cada uno de los objetivos específicos definidos en la propuesta.

Método objetivo 1: ELABORAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1. La situación actual del cooperativismo en Chile:
2. La identificación del futuro del cooperativismo en Chile. Hipótesis de trabajo: El cooperativismo se moderniza para cumplir de mejor forma su misión social en un entorno donde prima el mercado. Para establecerlo se procederá a utilizar un enfoque de tipo prospectivo.
3. Análisis de la situación actual de la Cooperativa. Para ello:
   a. Descripción de la Cooperativa. En cuanto a tipo, ámbitos de atención, tamaño económico, número de socios, Cadena de valor interna y Cadena de valor externa, etc. Para este fin se procederá a entrevistar a los diferentes actores internos de la cooperativa, los socios y sus familias, y actores relevantes del Sistema de Valor y del territorio donde se inserta la Cooperativa. Además se recopilará información existente.
   b. Análisis de los recursos disponibles. El objetivo específico de esta actividad es establecer y conocer la cantidad y calidad del inventario de recursos actualmente disponibles Se contemplan tanto los recursos tangibles como los intangibles o capital intelectual.
   c. Análisis organizacional y sistémico: visión, misión, estructura funciones, Cadena de valor interna, modelo de negocio, etc. Se considera a la Cooperativa como un sistema inserto en un Entorno directo y en un entorno indirecto.
   d. Análisis estratégico: Posicionamiento, FODA y Competitividad
   e. Análisis relacional con su cadena de valor externa: mercados de sus productos, proveedores, fuentes tecnológicas, fuentes financieras, fuentes de cooperación. Así como con su territorio y/comunidad, etc.
   f. La problemática actual de la Cooperativa
4. El Modelo de organización para la Cooperativa:
   a. Análisis descriptivo de los tipos de empresas; tales como la empresa solidaria, empresa social, empresa sustentable, empresas B y B1, capitalismo consciente, enfoque de valor compartido y RSE. Para este fin se recopilarán antecedentes de los diferentes formas de empresas y del movimiento cooperativo.
   b. Análisis de compatibilidad de estos nuevos tipos de empresa y la esencia del cooperativismo agro forestal en la Agricultura familiar campesina (AFC).
   c. Análisis de la viabilidad para operar en mercados de competencia
   d. Análisis específico de compatibilidad con la Cooperativa y su mercado
   e. Análisis de viabilidad de participación de socios y sus familias; así como de los demás agentes de la cadena o sistema de valor donde se inserta la Cooperativa.
   f. Análisis de contribución al desarrollo de la Cooperativa, del sistema de valor y del territorio donde esta se inserta.
   g. Diseño del modelo de empresa ideal para la Cooperativa: Este diseño debe contemplar a los menos los siguientes aspectos:
      i. Previsión, visión y Misión estratégicas
      ii. Cadena de valor externa o sistema de valor, que considere a los diferentes agentes que participen de la cadena productiva; así

como los agentes que participan en las diferentes actividades de soporte, socios y sus familias, y *faciltadores* (incluye otros actores territoriales y de agregados territoriales superiores)

iii. Aplicación de un enfoque medioambiental
iv. Modelo de negocio de acorde
v. Cadena de valor interna de la Cooperativa XX, consecuente con el Sistema de Valor y el modelo de negocio
vi. Estructura organizacional sistémica que responda a la CdeV interna
vii. Proceso de Gestión estratégica e innovación interna
viii. Procesos de interrelación interno
ix. Procesos de interrelación con los demás actores del Sistema de Valor
x. Procesos de transferencia de información de mercado a los eslabones hacia atrás en el sistema de valor
xi. Procesos de transferencia tecnológica eslabones hacia atrás del Sistema de Valor donde se inserta la Cooperativa XX
xii. Requerimientos de recursos con las debidas especificaciones de calidad, cantidad y oportunidad de uso.

Nota: En caso que el modelo o situación deseada considere una o más variables diferentes contempladas en la situación actual de la Cooperativa XX, éstas deberán incorporarse al análisis de su situación base

5. Identificación de la Brecha entre la situación base y la situación deseada. Esta brecha es la diferencia y su magnitud entre la situación actual de la Cooperativa XX y la establecida por el Modelo a adoptar por la Cooperativa. Así es como diferencias entre:
    a. El entorno futuro y el actual en: clientes, proveedores, competidores, oportunidades y amenazas
    b. Los recursos actuales y los requeridos por la adopción del Modelo. Tanto en cantidad como en calidad
    c. La Visión y la Misión actual de la Cooperativa XX y la resultante de la adopción del Modelo
    d. La organización actual y la futura. Cadena de valor, estructura, funciones, cargos, etc.
    e. Preocupación por el medioambiente actual y futuro
    f. Posicionamiento actual y futuro: Matriz BCG.
    g. Cadena de valor externa actual y futura
    h. FODA actual o pasado, y FODA futuro
    i. Competencia actual y futura
    j. Procesos de gestión actuales y gestión estratégica futura
    k. Procesos de interrelación internos actuales y futuros
    l. Procesos de interrelación externos actuales y futuros
    m. Procesos de transferencia de información y de tecnologías

Método objetivo 2: ESTABLECER LAS BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PE

1. Análisis de Brecha o Problemática que debe resolver el Plan de acción a formular
    a. Método de análisis: aplicación de la Teoría del comportamiento
    Dónde: Comportamiento o Resultado = f(Actitud, Medios, Experiencia)
    b. El Árbol de Problemas de la Brecha o Problemática a resolver:
        i. Efectos o consecuencias
        ii. Fenómeno o problema específico
        iii. Causas; y
        iv. Factores: controlables y no controlables
    c. Análisis y priorización de factores relevantes en función de grado de incidencia en la problemática de corto y mediano plazo. Para ello se utilizará el resultado del análisis del comportamiento efectuado.
    d. Definición de criterios de aplicación en función de los resultados del análisis del comportamiento efectuado.
2. Soluciones de la Brecha o Problemática a Resolver
    a. El Árbol de Soluciones:
        i. Finalidad u objetivo general
        ii. Objetivo específico
        iii. Objetivos intermedios
    b. La Matriz o Marco Lógico
3. La Estrategia general:
    a. Definición y priorización de ejes de acción en concordancia con los objetivos intermedios y los resultados del análisis del comportamiento realizado. Agrupados, en principio, en:
        i. Integración al Sistema de Valor donde se inserta e insertará la Cooperativa
        ii. Participación de asociados y su familia. Así como la incorporación de mujeres y jóvenes al quehacer de la Cooperativa.
        iii. Desarrollo de la Gestión Estratégica en la conducción de la Cooperativa
        iv. Desarrollo de la Innovación, capacidad y procesos, en el ámbito económico como social, a nivel de la organización y de sus asociados. Así como en la contribución al desarrollo de la innovación en los demás eslabones de Sistema de Valor
        v. Contribución a la protección del medio ambiente
        vi. Alianzas estratégicas con facilitadores del territorio y/o agregados territoriales superiores
    b. Estrategias de carácter interno o de integración entre ejes de acción

Estrategias de carácter externo o de posicionamiento en el Sistema de Valor, e interrelación con los actores territoriales, otros facilitadores y con el medio ambiente

Método objetivo 3:

1. Definición de actividades directas para el logro de cada uno de los ejes definidos. Estas actividades deberán establecer:
    a. A qué objetivo intermedio o eje contribuye, en principio:
        i. Integración al Sistema de Valor
        ii. Participación de actores relevantes
        iii. Desarrollo de la Gestión Estratégica
        iv. Desarrollo de la Innovación
        v. Contribución a la protección del medio ambiente
    b. En cuál o cuáles factores controlables interviene
    c. Tipo duración. Corto, mediano o largo plazo
    d. Inicio: en el corto plazo, en el mediano plazo, o en el largo plazo
    e. Determinar los indicadores de ejecución
    f. Identificar la(s) fuente(s) de verificación
    g. Factores condicionantes externos
2. Definición de las actividades indirectas o alianzas estratégicas para cada eje. Estas están relacionadas con los factores no controlables.
   Desarrollar los mismos puntos que para las actividades directas; salvo en materia de tipo de factor que se interviene
3. Programación de corto y mediano plazo con las actividades, por tipo y eje en la que se inserta
4. Determinación de los recursos necesarios para la operación destinada a la ejecución en el corto y mediano plazo de cada actividad
5. Establecimiento de los indicadores de avance y cumplimiento para cada una de ellas.
6. Recomendaciones para la sostenibilidad de la intervención en el largo plazo de modo que la Cooperativa XX alcance el modelo diseñado para ella.
7. La formulación del Plan estratégico se hará mediante un proceso participativo estructurado en una base modular de talleres de trabajo conducidos por especialistas en planificación estratégica y en las demás materias pertinentes. Equipo técnico, este último, que irá preparando la documentación necesaria, con información entregada por los propios participantes y otros antecedentes y experiencias, para que sea discutida en cada módulo por los actores de la Cooperativa, de manera general y grupal. Con esta forma de proceder no solo se logra a su término contar con el plan estratégico, sino que también con los actores capacitados en planificación estratégica.

Método objetivo 4: DISEÑAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

1. Para diseñar esta capacidad se hará en función del Plan estratégico formulado
2. Se utilizará enfoque de sistemas. Entendiendo que la capacidad a diseñar es un subsistema de la Cooperativa en su globalidad
3. Se utilizará para tal fin la técnica de proyectos
4. Se establecerá la cadena de valor específica de esta capacidad especializada
5. Se definirán las unidades estructurales requeridas , así como sus funciones , cargos y perfiles

En general, se utilizará un procedimiento basado en Las Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para empresas (TEMAGUIDE CONTEC), además de otros antecedentes y de la situación actual en esta materia de la cooperativa.

Método objetivo 5: GENERAR CAPITAL BÁSICO

1. Los cursos talleres de capacitación propuestos han sido definidos con la información preliminar de la Cooperativa. Esto cursos se desarrollarán con la modalidad de talleres de trabajo
2. Estos talleres estarán conformados por una parte expositiva y una segunda de aplicación de los conceptos trasmitidos en la primera etapa a la realidad de la Cooperativa. En estos talleres, además, se trabajará de manera grupal de modo de lograr un mayor sinergismo en favor de los logros a alcanzar
3. La duración de cada curso taller está dada por la necesidad de cada uno de ellos para alcanzar los mínimos aceptables por el este objetivo.
4. Por su parte, las asesorías han sido definidos por la temática central de la convocatoria y que es la gestión estratégica y la innovación. En las que la Cooperativa no tiene, en este momento, el “know how” necesario.
5. La prestación de la asesoría se hará mediante la participación de especialistas en ambas temáticas específicas: la gestión empresarial y la gestión de la innovación. Estos especialistas serán profesionales con experiencia, que sepan hacer y no solo que sepan, en ambas temáticas especificas

16. ACTIVIDADES Indicar las actividades que se llevaran a cabo en la propuesta, asociándolas a los objetivos específicos y resultados esperados. Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.			
Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Actividades
1	1	Modelo organizacional diseñado	Diseño de un nuevo modelo organizacional
	2	Situación base establecida	Identificación de la Situación base de la Cooperativa
	3	Diagnóstico estratégico elaborado	Realización de diagnóstico estratégico de la Cooperativa
2	1	Bases para la elaboración de Plan	Establecimiento de las bases para la elaboración del Plan
3	1	Plan elaborado	Formulación del Plan Estratégico
4	1	Proyecto: Capacidad de gestión de la innovación formulado	Formulación del Proyecto: Capacidad de Gestión de la Innovación

5	1	Personas motivadas por el Cambio	1) Taller de motivación al Cambio y de fortalecimiento del cooperativismo
	2	Personas capacitadas	1) Curso taller de Gestión Estratégica e Innovación y sus principales instrumentos :
	3	Asesorías prestadas en gestión estratégica e innovación	Asesorías en gestión estratégica e innovación

17. CARTA GANTT

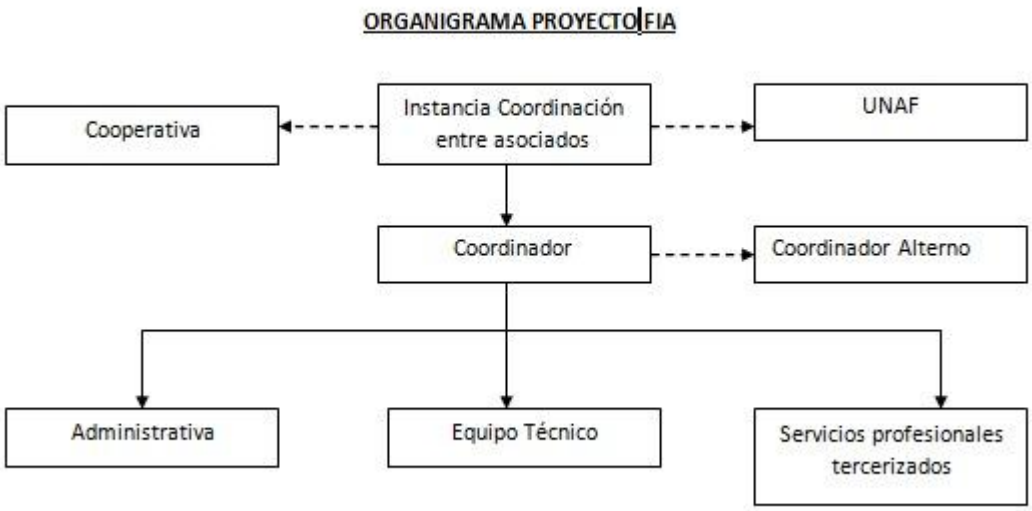
Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades señaladas anteriormente de acuerdo a la siguiente tabla:

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2015												
			Semestre												
1	**1**	**Diseño del Modelo**	**X**	**X**											
	2	**Situación base**	**X**	**X**											
	3	**Diagnóstico**	**X**	**X**	**X**										
2	**1**	**Bases para la formulación del PE**			**X**	**X**									
3	**1**	**Formulación del PE**				**X**	**X**	**X**	**X**						
4	**1**	**Formulación Proyecto: Capacidad de Gestión de la Innovación**							**X**	**X**	**X**				
5	**1**	**Motivación al Cambio**						**X**							
	2	**Capacitación en gestión estratégica e Innovación**									**X**	**X**			
	3	**Asesoría en gestión estratégica e innovación**								**X**	**X**	**X**			

18. ORGANIZACIÓN

18.1 Organigrama de la propuesta

Describa funciones y tiempo de dedicación de cada uno de los integrantes del equipo técnico y su forma de organización.



18.2. Describa las competencias del equipo técnico para abordar los requerimientos de la propuesta.

Considere conocimientos y experiencia.

Se debe adjuntar:

- Carta de compromiso de cada integrante del equipo técnico Anexo 5.
- Currículum vitae (CV) de los integrantes del equipo técnico Anexo 6.

- Miguel Cuadra Dupré (Coordinador): agricultor dedicado en el tema productico, de gestión y de comercialización, con trabajo en terreno con agricultores.
- Julio Antillanca Pereira (Coordinador Alterno): agricultor de la zona con experiencia en tema de gestión y desarrollo productivo.
- Naldo Navarro Badilla (Administrativo): Contador Auditor con experiencia de trabajo en varias organizaciones de tipo agrícola en la zona, posee experiencia en el CEGE de Paillaco.
- Francisco Serón Leiva (Apoyo técnico): posee experiencia en el ámbito del cooperativismo a nivel nacional en diversos rubros, haciendo charlas en temas de ámbito comercial y organizacional. Hoy trabaja en la Unión Nacional de la Agricultura Familiar donde presta apoyo a cooperativas en los ámbitos comerciales y financieros.

Jaime Harris (Consultor tercerizado): ingeniero agrónomo con basta experiencia en el tema de ejecución y planificación de proyectos y experto en el tema de planificación estratégica.

18.3. Describir las responsabilidades del equipo técnico en la ejecución de la propuesta, utilizar el siguiente cuadro como referencia.			
1	Coordinador principal	**4**	Profesional de apoyo y técnico
2	Coordinador alterno	**5**	Consultor Experto en Planificación Estratégica
3	Profesional		

Nº Cargo	**Nombre persona**	**Formación/ Profesión**	**Describir claramente la función en la propuesta**
1	Miguel Cuadra Dupré	Carabinero jubilado / Agricultor	Coordinador general del proyecto, responsable de la organización del equipo técnico, del desarrollo del Plan, del cumplimiento cabal del proyecto. Interlocutor valido ante FIA y otros organismos vinculados.
2	Julio Antillanca Pereira	Agricultor	Apoyar las labores del Coordinar y representarlo en su ausencia.
3	Naldo Navarro Badilla	Contador Auditor	Apoyo administrativo, en las distintas actividades del proyecto.
4	Francisco Serón Leiva	Ingeniero Agrónomo	Profesional Integrante del equipo para la formulación del Plan Estratégico.
5	Jaime Harris Jorquera	Ingeniero Agrónomo	Profesional Integrante del equipo para la formulación del Plan Estratégico.

18.4. Describa las competencias de servicio de terceros[12], (si los hubiere), para abordar los requerimientos de la propuesta.

Los profesionales que se contratarán en el área de sicología será un experto en el ámbito motivacional de la cooperativa y sus socios elaborando planes de cambio para su posterior desarrollo, en el ámbito del cooperativismo se necesitará un profesional experto en el área para trabajar el tema de la filosofía y sus principios, y en el ámbito de consultoría se contará con un ingeniero experto en planificación estratégica para el desarrollo de todo el proyecto. También se necesitará de un contador auditor, experto en el tema tributario de las cooperativas.

18.5. Si corresponde, indique las actividades de la propuesta que serán realizadas por terceros.

Actividad	Nombre de la persona o empresa a contratar
Diseño del Modelo	Consultor experto en planificación estratégica
Situación base	Consultor experto en planificación estratégica
Diagnóstico	Consultor experto en planificación estratégica
Bases para la formulación del PE	Consultor experto en planificación estratégica

[12] Se entiende por terceros quienes no forman parte del equipo técnico de la propuesta.

Formulación del PE	Consultor experto en planificación estratégica
Formulación Proyecto: Capacidad de Gestión de la Innovación, que incluye actividades iniciales de transferencia tecnológica hacia sus asociados	Consultor experto en planificación estratégica
Motivación al Cambio	Consultor experto en planificación estratégica Sicólogo Ingeniero Comercial Contador Auditor
Capacitación en gestión estratégica e Innovación	Consultor experto en planificación estratégica
Asesoría en gestión estratégica e innovación	Consultor experto en planificación estratégica

20. INDICADORES DE IMPACTO						
Selección de indicador[13]	**Indicador (Especificar)**	**Descripción del indicador[14]**	**Fórmula del indicador (Especificar)**	**Línea base del indicador[15]**	**Meta del indicador al término de la propuesta[16]**	**17**
Adopción del enfoque estratégico	Decisiones tomadas en función del Entorno	Se tienen claro los entornos Aplica instrumentos de anticipación e investigación de esos entornos	cualitativo	Enfoque productivo en la cooperativa	La cooperativa Se gestiona estratégicamente	
Modelo organizacional	Modelo empresa social e innovadora	Comportamiento empresaria social, solidario e innovativo	cualitativo	Modelo tradicional	La cooperativa es una organización social, solidaria e innovativa	

[13] Marque con una X, el o los indicadores a medir en la propuesta.
[14] Señale para el indicador seleccionado, lo que específicamente se medirá en la propuesta.
[15] Completar con el valor que tiene el indicador al inicio de la propuesta.
[16] Completar con el valor del indicador, al cual se espera llegar, al final de la propuesta.
.

Se transfiere a los asociados en Enfoque estratégico	Los asociados incorporan el enfoque estratégico	La Cooperativa aplica instrumentos para transferir el enfoque Los asociados conocen sus entornos y aplican instrumentos de anticipación e investigación	cualitativo	Enfoque productivo en los asociados Pasivos frente al mercado No comprometidos con el cooperativismo	Los asociados gestionan su empresa de manera estratégica Proactivos Comprometidos con el cooperativismo	
En la organización empresarial de los asociados	Organización moderna	Los asociados adoptan un modelo empresarial social, solidario e innovador	cualitativo	Modelo tradicional basado en la producción	Los asociados logran establecer modelos de empresa social, solidaria e innovativa	
En el territorio	Modelo empresarial social e innovador	Otras empresas del territorio adoptan un modelo empresarial social, solidario e innovador	cualitativo	Modelo empresarial tradicional basado en la producción	Operan en base a modelos de empresa social, solidaria e innovativa	
En la organización empresarial de los asociados	Organización moderna	Los asociados adoptan un modelo empresarial social, solidario e innovador	cualitativo	Modelo tradicional basado en la producción	Los asociados logran establecer modelos de empresa social, solidaria e innovativa	

En el territorio	Modelo empresarial social e innovador	Otras empresas del territorio adoptan un modelo empresarial social, solidario e innovador	cualitativo	Modelo empresarial tradicional basado en la producción	Operan en base a modelos de empresa social, solidaria e innovativa	

Anexo 2. Ficha de antecedentes legales de la entidad postulante

1. Identificación

Nombre o razón social	Cooperativa Campesina El Arrayan Ltda.
Nombre fantasía	Cooperativa el Arrayan
RUT	
Objeto	
Domicilio social	
Duración	Indefinido
Capital ($)	

2. Administración (composición de directorios, consejos, juntas de administración, socios, etc.)

Nombre	Cargo	RUT
Miguel Ángel Cuadra Dupré	**Presidente**	
Ricardo Gallardo Huenchul	**Vice Presidente**	
Julio Antillanca Pereira	**Tesorero**	
Dionicio Chacón Álvarez	**Secretario**	

3. Apoderados o representantes con facultades de administración (incluye suscripción de contratos y suscripción de pagarés)

Nombre	RUT
Miguel Ángel Cuadra Dupre	
Julio Antillana Pereira	

4. Socios de la Cooperativa

Nombre	Porcentaje de participación
Alejandro Huala Huala	2%
Alejandro Andres Pailanca Tapia	2%
Bernabe Alfonso Riquelme Campos	2%
Bernardo Leiva Henriquez	2%
Carlos Guillermo Pino Monje	2%
Catalina Huisca Noches	2%
Dionicio Chacon Alvarez	2%
Edith Lilian Opitz Cordones	2%
Eduardo Leanin Moreira Muñoz	2%
Eladio Moreira Coronado	2%
Eliana Morales Hernandez	2%
Elicer Hernandez Campos	2%
Encarnacion Leiva Henriquez	2%
Guillermo Leiva Henriquez	2%
Hector Hernandez Paillaman	2%
Heriberto Vera Vergara	2%
Hernan Mauricio Castro Saez	2%
Ines Morales Hernandez	2%
Jaime Patricio Uribe Pacheco	2%
Jorge Fernando Palma Vargas	2%
Jose Antonio Espinoza Morales	2%
Jose Benedicto Jarpa Leiva	2%
Jose Eliberto Leiva Henriquez	2%

Jose Ernesto Leiva Henriquez	2%
Jose Manuel Guzman Salgado	2%
Juan Erardo Campos Asencio	2%
Julio Edio Antillanca Pereira	2%
Luis Arturo Vera Reyes	2%
Magdiel Antillanca Pereira	2%
Manuel Fernando Vergara Frey	2%
Maria Eva Catalan Chacon	2%
Maria Isolde Barria Gonzalez	2%
Miguel Angel Cuadra Dupre	2%
Miriam Duarte Perez	2%
Nicolas Hernandez Miranda	2%
Nolberto Alvarez Albarran	2%
Octavio Vera Cardenas	2%
Olegario Hernandez Guzman	2%
Orlando Ovando Vidal	2%
Oscar Segundo Jarpa Leiva	2%
Patricio Moises Catalan Chacon	2%
Placido Mora Vivanco	2%
Placido Del Carmen Bravo Barrera	2%
Rene Riquelme Hernandez	2%
Ricardo Gallardo Huenchul	2%
Sabino Rosas Roco	2%
Teodoberto Alarcon Bachmann	2%
Valentin Rolando Perez Perez	2%
Victor Andres Hernandez Vasquez	2%
Waldo Emilio Orellana Orellana	2%

5. Personería del (los) representante(s) legal(es) constan en

Indicar escritura de constitución entidad, modificación social, acta de directorio, acta de elección, etc.	
Fecha	
Notaría	

6. Antecedentes de constitución legal

a) Estatutos constan en:

Fecha escritura pública	
Notaría	
Fecha publicación extracto en el Diario Oficial	
Inscripción:	
Fojas	
Nº	
Año	

Conservador de Comercio de la ciudad de	

b) Modificaciones estatutos constan en (si las hubiere)

Fecha escritura pública	
Notaría	
Fecha publicación extracto en el Diario Oficial	
Inscripción Registro de Comercio	
Fojas	
Nº	
Año	
Conservador de Comercio de la ciudad de	

c) Decreto que otorga personería jurídica

Nº	Resolución 2
Fecha	21-MAR-1995
Publicado en el Diario Oficial de fecha	
Decretos modificatorios	
Nº	
Fecha	
Publicación en el Diario Oficial	

d) Otros (caso de asociaciones gremiales, cooperativas, organizaciones comunitarias, etc.)

Inscripción Nº	
Registro de	
Año	

e) Esta declaración debe suscribirse por el represente legal de la entidad correspondiente (ejecutor o asociado), quien certifica que son fidedignos.

Nombre	
RUT	
Firma	

Anexo 6. Currículum Vitae (CV) de los integrantes del Equipo Técnico

Presentar un currículum breve, de **no más de 3 hojas**, de cada profesional integrante del equipo técnico que no cumpla una función de apoyo. La información contenida en cada currículum, deberá poner énfasis en los temas relacionados a la propuesta y/o a las responsabilidades que tendrá en la ejecución del mismo. De preferencia el CV deberá rescatar la experiencia profesional de los últimos 10 años.

CURRICULUM VITAE - COORDINADOR

DATOS PERSONALES:

Nombre: MIGUEL A, CUADRA DUPRE

Rut:

Estado Civil: Casado.

DATOS LABORALES:

1978 a 2008.-

Pertenece a Carabineros de Chile, desarrollando una Carrera de 30 años, en donde se realizaron diversos cursos tanto de Administración de Empresa como de Administración de Personal y Recursos Humanos.

DATOS EDUCATIVOS:

1974 A 1976.-

Desarrolla su enseñanza Media en el Liceo Nro. 4 Co educacional ubicado en el Cerro Barín de Valparaíso.

1966 a 1973.-

Desarrolla su enseñanza Básica en la Escuela Nro. 28 del Cerro Placeres de Valparaíso.

CURRICULUM VITAE – CORDINADOR ALTERNO

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE: Julio Edio Antillanca Pereira

RUT:

ESTADO CIVIL: Casado

2. EDUCACIÓN:

1967 A 1974

Ingresa a la Escuela Nro. 28 del Sector Pisu Pisue

1975 a 1980

Efectúa labores Agrícolas

1980 a 1985

Realiza labores de dimensionados de madera de Cesar Taladriz y Cia.

1986 a 1986

Labores de seguridad en la Empresa de Construcciones Pichi Pichi Ltda.

1987 a 1995

Efectúa trabajos en la Empresa Trow Suralim, como operador en embolse de alimentos para animales y dietas iniciales en su elaboración.

1996 a 2010

Se mantiene como transportista de carga menor

2010 a 2014

Realiza labores de agricultura como productor lechero.

CURRICULUM VITAE - ADMINISTRATIVO

DATOS PERSONALES

- Nombre: Naldo Alejandro Navarro Badilla
- Rut:
- Dirección
- Teléfono
- Estado civil: Soltero

EXPERIENCIA

2007 a la Fecha CEGE Paillaco

Contador Auditor

- Encargado del Departamento de contabilidad de la empresa, además de varias empresas asociativas campesinas a las cuales CEGE paillaco presta servicios.
- Preparación de Estados financieros y análisis de cuentas
- Encargado de Remuneraciones, actividad que comprende el calculo de sueldos, pago en terreno de los mismos, pagos previsionales on-line y análisis de cuentas corrientes del personal.

2006-2007 Ventisqueros S.A, Puerto Montt

Contador Auditor

- En sección contabilidad, como encargado de proveedores utilizando como sistema ERP a SAP.
- Análisis de cuentas tanto de clientes nacionales como extranjeros, proveedores, empresas relacionadas, entre otras, además de ajustes contables para la emisión de los Estados Financieros Mensuales.

2001-2005 Estudio Contable David Arancibia, Valdivia

Contador General

- Estuve a cargo de la elaboración de las liquidaciones de sueldo de trabajadores de varias empresas, además de las leyes sociales de las mismas.
- Implemente un sistema computacional para libros auxiliares que esta basado en Access 2000 para la confección más rápida y eficiente de Libros de Compra/Venta e I.V.A
- Cree nuevos programas de apoyo para los clientes de la oficina, por ejemplo Supermercado Top Market de Río Bueno y Agroforestal Río Bueno Ltda.

EDUCACIÓN

2001-2006 Universidad Austral de Chile Valdivia, Chile.

- Curse la carrera de Contador Auditor con mención en Control de Gestión en la Universidad Austral de Chile.

1996-1999 Instituto Comercial de Valdivia Valdivia, Chile.

- Me titule de Contador General. Registro de Título Nº **10 - 2028**, otorgado por el Ministerio de Educación Regional.

1988-1995 Escuela Las Animas Valdivia, Chile.

- Curse Educación Básica

MANEJO DE SOFTWARE

Manejo distintos Software como: Contabilidad central para Windows (WINCONT), SAP (modulo proveedores), Remu450 (Software remuneraciones). Además de manejo nivel avanzado de Excel e intermedio de Access de Microsoft.

FORTALEZAS E INTERESES PERSONALES

- Alto grado de responsabilidad, lealtad, honestidad y compromiso con las labores emprendidas.
- Empatía y facilidad para desarrollar y guiar grupos de trabajo.
- Gran capacidad de análisis y facilidad para aprender y relacionar temas nuevos.
- En resumen, me considero una persona comprometida, emprendedora y de gran versatilidad laboral.

CURRICULUM VITAE – APOYO TÉCNICO

Juan Francisco Serón Leiva

RESUMEN LABORAL.

Ingeniero Agrónomo con experiencia en Elaboración y Gestión de Proyectos de Desarrollo Productivo en Zonas Rurales de América Latina.

Especialista en Programas de Planificación Participativa en zonas rurales, orientada hacia las organizaciones de pequeños productores agrícolas, campesinos y pescadores artesanales y en el desarrollo de competencias y habilidades en gestión empresarial y fortalecimiento del capital social de organizaciones campesinas y comunidades agrícolas.

En paralelo, desarrollo labores de docencia en la Universidad Santiago de Chile, principalmente en materias económicas, desarrollo rural, comercialización y en sistemas de producción silvoagropecuarias.

Poseo competencias para desempeño autónomo y trabajo en equipo, para el análisis de escenarios, definición de estrategias, resolución de conflictos, planeación y gestión.

EXPERIENCIA LABORAL.

1. Unión Nacional de la Agricultura Familiar (UNAF). Julio 2013 a la fecha.

Asesor Estratégico.

2. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Febrero 1992 – Junio 2013.

Febrero 2010 a Junio de 2013. Instituto de Desarrollo Agropecuario. División de Gestión Estratégica. Actuando como profesional de Apoyo en:
Gestión Presupuestaria y Control de Gestión.

Programa de Planificación Estratégica Participativa con los Pequeños Productores Agrícolas y Campesinos de la Región de Arica y Parinacota, Región de Tarapacá, Región de Antofagasta, Región de Atacama, Región de Coquimbo, Región de Valparaíso y Región de Magallanes.

Abril 2009 - Enero 2010. Comisión de Servicio en el Ministerio de Agricultura. Coordinación de Asuntos Internacionales. Encargado de Proyectos para América Latina y la Unión Europea, destacándose el diseño de lo siguiente:

Proyecto “Innovación Social en Comunidades Rurales para su participación en un diálogo sobre políticas a nivel territorial”. Programa de Cohesión Social. UE-Chile.

Proyecto “Diseño y organización inicial de un centro de innovación e investigaciones silvoagropecuarias para las zonas desérticas de la Región de Arica y Parinacota, Chile”. Programa de Innovación y Competitividad. UE-Chile.

Proyecto “Intercambio de Experiencias en el Desarrollo Agro-Exportador de las PyMEX Agropecuarias de México y Chile”. Fondo de Cooperación Chile –México.

Proyecto “Identificar y promover una propuesta comercial y tecnológica que facilite el comercio de Chile, México y Panamá a terceros países”. Fondo de Cooperación Chile –México. 2

Marzo 2006 - Marzo 2009. Instituto de Desarrollo Agropecuario. División de Gestión Estratégica. Encargado de Proyectos de Cooperación Internacional, destacándose la participación como coordinador técnico en él:

Programa de la Reunión Especializada de la Agricultura Familiar (REAF). Esta Instancia es un órgano consultivo de MERCOSUR que tiene como objetivo discutir y formular recomendaciones sobre políticas, acciones y proyectos relativos a la agricultura familiar.

Proyecto Fortalecimiento de la Participación de los Pequeños Productores Agrícolas como parte del proceso de modernización de INDAP. Programa de Modernización UE – Chile.

Programa de Cooperación Triangular entre el Ministerio de Agricultura de Chile, la Comunidad Autónoma de Euskadi y el Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua de apoyo a los Centros de Gestión.

Enero 2001 - Febrero 2006. Instituto de Desarrollo Agropecuario. Dirección Nacional. Coordinador de la Unidad de Cooperación Internacional. Destacándose la gestión de las siguientes iniciativas:

Diseño del proyecto de Modernización y Fortalecimiento del Instituto de Desarrollo Rural (IDR) de Nicaragua. Convenio de Cooperación INDAP / IDR / BID. Managua. Nicaragua.

Diseño del proyecto Desarrollo de Emprendimiento Económico con Potencial Competitivo de Comunidades Indígenas en Temuco. Cooperación Bilateral. Convenio INDAP – JICA (Japón). Temuco. Chile.

Gestión del proyecto Apoyo al Fortalecimiento Organizacional y de Gestión de las Cooperativas Pesqueras en la Provincia de Esmeraldas de Ecuador. Cooperación Triangular. Convenio AGCI/JICA/USACH (Chile) y la Unidad de Desarrollo del Norte (Ecuador). Esmeralda. Ecuador.

Director del proyecto Desarrollo de Microempresas Rurales, en Nicaragua. Cooperación Triangular. AGCI/INDAP, Comunidad de Flandes, INPYME-Nicaragua. Managua. Nicaragua.
Coordinador del programa INDAP-CIRAD/Embajada de Francia. Cooperación Bilateral. Apoyo al programa de calidad para productos campesinos. Santiago. Chile.

Director y docente del Curso de Administración y Gestión de Empresas Agrícolas. Cooperación Horizontal. Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) y la Escuela Internacional Agrícola y Ganadera de Rivas (EIAG).Rivas. Nicaragua.

Instructor del Taller de Administración y Gestión de Empresas Agrícolas. Programa de Cooperación Horizontal. Agencia de Cooperación Internacional de Chile, el Ministerio de Economía y Finanzas y el Patronato del Servicio Nacional de Nutrición de Ciudad de Panamá. Penonomé. Panamá.

Enero 1998 - Diciembre 2000. Instituto de Desarrollo Agropecuario. Depto. de Fomento.

Especialista en Gestión Empresarial y Organizaciones Campesinas.

Julio 1995 - Enero 1998. Instituto de Desarrollo Agropecuario. Depto. de Fomento. Jefe del Sub-Depto. de Organizaciones y Empresas Asociativas Campesinas.

Febrero 1992 - Junio 1995. Instituto de Desarrollo Agropecuario. Depto. de Desarrollo Rural. Jefe del Sub-Depto. de Pobreza Rural. 3

EXPERIENCIA EN DOCENCIA.

Mayo de 1994 a la Fecha. Profesor Adjunto Categoría II. Académico de 12 horas de clases en la Universidad de Santiago de Chile. Facultad Tecnológica. Depto. Gestión Agraria y Depto. Tecnología Generales, actualmente en las siguientes cátedras:

Comercialización Pecuaria, Agricultura Familiar, Administración, y Economía General.

EXPERIENCIA EN CONSULTORIAS INTERNACIONALES Y NACIONALES.

Octubre 2012. Situación Actual del Cooperativismo Agropecuario en Chile. Programa Regional FIDA MERCOSUR. Chile.

Octubre – Noviembre 2010. Elaboración del perfil de proyecto. Servicios de Comercialización para la Agricultura Familiar Chilena. Programa Regional FIDA MERCOSUR. Chile.

Agosto – Septiembre 2006. Evaluación de medio término del Programa de Reactivación Productiva Rural (PRPR) del Instituto de Desarrollo Rural (IDR).Financiado por el BID. Managua. Nicaragua.

Marzo de 2006. Curso Servicios de Consultorías Agrícolas en Nicaragua. Modulo Recursos Humanos. Financiado por el Centro Danés de Asesorías Agropecuarias. Nicaragua.

Febrero 2006. Elaboración de un Plan de Negocios a la Unión Nacional de Ganaderos y Agricultores de Nicaragua de Juigalpa. Financiado por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV).Nicaragua.

Julio 2005. Diseño del Proyecto Desarrollo Rural "Fortalecimiento de las capacidades de emprendimiento de las mujeres rurales ubicadas en localidades de la Cuenca del Río Cañete". Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA). Perú.

2002 a 2006. Evaluación de Proyectos Redes de Articulación de la Formación Técnica. Programa Chile Califica. Santiago. Chile. 4

Anexo 7. Carta de compromisos involucrados en la propuesta para establecer convenios generales de colaboración.

Anexo 8. Ficha identificación coordinador y equipo técnico. Esta ficha debe ser llenada por el coordinador y por cada uno de los profesionales del equipo técnico.

COORDINADOR

Nombre completo	Miguel Ángel Cuadra Dupre
RUT	
Profesión	Agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Campesina El Arrayan Ltda.
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	No
Fax	No
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):	Pequeño
Rubros a los que se dedica:	Lechería

COORDINADOR ALTERNO

Nombre completo	Julio Edio Antillanca Pereira
RUT	
Profesión	Agricultor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda.
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	No aplica
Fax	No aplica
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	No aplica
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	Pequeño
Rubros a los que se dedica:	lechero

ADMINISTRATIVO

Nombre completo	Naldo Alejandro Navarro Badilla
RUT	
Profesión	Contador Auditor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	CEGE Paillaco
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	No aplica
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	No aplica
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	No aplica
Rubros a los que se dedica:	No aplica

APOYO TÉCNICO

Nombre completo	Juan Francisco Serón Leiva
RUT	
Profesión	Ingeniero Agrónomo
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	UNAF CHILE AG
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Género (Masculino o Femenino):	Masculino
Etnia (indicar si pertenece a alguna etnia):	No aplica
Si corresponde contestar lo siguiente:	
Tipo de productor (pequeño, mediano, grande):	No aplica
Rubros a los que se dedica:	No aplica