



CONVOCATORIA NACIONAL

PROYECTOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS COOPERATIVAS 2016

PLAN OPERATIVO

Nombre iniciativa:	Diseño de un Plan de Desarrollo de la Gestión para la Innovación en la Cooperativa Apival Ltda.
Ejecutor:	Cooperativa Agrícola de Apicultores de Los Rios Ltda (Apival Ltda.)
Código:	PYT-2016-0829
Fecha:	15 de marzo de 2017

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	2
I. Plan de trabajo	3
1. Configuración técnica del proyecto	3
2. Anexos	12
3. Costos totales consolidados	16
II. Detalle administrativo (Completado por FIA).....	17

I. Plan de trabajo

1. Configuración técnica del proyecto

1.1. Resumen ejecutivo

La Cooperativa APIVAL Ltda. se ha constituido recientemente por un grupo de 15 apicultores de la Región de Los Ríos de diversas condiciones y consolidación en el rubro.

Esto hace que la cooperativa APIVAL presente un conjunto de brechas de organización y gestión que limitan su potencial para abordar los objetivos para los cuales fue creada.

Por otro lado, la existencia de otras cooperativas apícolas en la Región que han desarrollado un trabajo de varios años con miras a objetivos similares, también proporciona una oportunidad de capturar dicho aprendizaje y experiencia.

Con el objeto de abordar estos problemas y oportunidades, esta propuesta plantea desarrollar un conjunto de acciones para incrementar las capacidades de gestión e innovación de la cooperativa y sus socios:

- a) Realizar un diagnóstico individual y organizacional
- b) Determinar brechas de gestión e innovación
- c) Generar un plan de acción de corto y mediano plazo
- d) Incorporar a la cooperativa y a los socios a la red de fomento público de la Región.

El objetivo general de esta propuesta consiste en iniciar un proceso de fortalecimiento de las capacidades de gestión para la innovación de la Cooperativa APIVAL Ltda. que concluya con el diseño de un plan de acción de corto y mediano plazo orientado a superar las brechas detectadas en el diagnóstico y que, paralelamente, permita iniciar líneas de trabajo con otras instituciones (públicas y privadas) en el territorio.

La ejecución de esta propuesta permitirá generar impactos positivos en una serie de ámbitos relacionados al rubro apícola y a la organización cooperativista en la Región de Los Ríos.

Estos impactos pueden resumirse en los siguientes:

- a) **Productivo:** mejorará la escala de la producción a nivel individual y la diversificación.
- b) **Económico:** mejorarán los niveles de ingreso y rentabilidad de cada explotación individual y, por consiguiente, de la organización.
- c) **Comercial:** se facilitará la agregación de valor y la diferenciación de la producción de miel y otros productos de la colmena y la generación y/o acceso a circuitos cortos de venta.
- d) **Medioambiental:** el crecimiento de los apiarios, el mejor manejo técnico y disminución de la mortalidad de colonias harán un aporte a la biodiversidad y a la polinización.
- e) **Social:** El fortalecimiento de las capacidades de la Cooperativa APIVAL mejorará sus competencias para el logro de sus objetivos productivos y económicos y también de sus objetivos sociales como son la protección y difusión de la apicultura, la valoración del rubro por el resto de la comunidad, el desarrollo sostenible de la comunidad, la cooperación con otras cooperativas, etc.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo general¹

Iniciar un proceso de fortalecimiento de las capacidades de gestión para la innovación de la Cooperativa APIVAL Ltda. que concluya, en una primera etapa, con el diseño de un plan de acción de corto y mediano plazo orientado a superar las brechas detectadas en el diagnóstico y que, paralelamente, permita iniciar líneas de trabajo con otras instituciones (públicas y privadas) en el territorio.

1.2.2. Objetivos específicos²

Los postulantes a la etapa 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.

Nº	Objetivos Específicos (OE)
1	Realizar un diagnóstico e identificar brechas en materia de gestión para la innovación en la Cooperativa Apival Ltda.
2	Diseñar un plan de desarrollo para la Cooperativa Apival Ltda. orientado a abordar las brechas identificadas en el diagnóstico
3	Generar alianzas y líneas de trabajo con instituciones públicas y privadas en el territorio de la Región de Los Ríos
4	Difundir las actividades y avances de la Cooperativa APIVAL Ltda. con ocasión de la ejecución de este proyecto

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 uno o varios resultados. Se expresan con un verbo que da cuenta de lo que se va a realizar.

1.3. Método: identificar y describir los procedimientos que se van a utilizar para alcanzar cada uno de los objetivos específicos del proyecto. (Incluir al final, las actividades de difusión y transferencia de los resultados del proyecto) (máximo 8.000 caracteres para cada uno).

Método objetivo 1:

Para el logro de este objetivo se utilizará la siguiente metodología:

- a) Elaboración de un instrumento que permita hacer un diagnóstico detallado de cada uno de los socios de la cooperativa en temas tales como, experiencia en el rubro, capacidades técnicas de manejo en apicultura, capacidades y experiencia de gestión y asociatividad, potencial de crecimiento y desarrollo en el rubro, etc.. La aplicación de este instrumento permitirá realizar un diagnóstico individual de cada socio de la cooperativa y su potencial para asumir responsabilidades en la organización.
- b) Realización de reuniones de análisis con el conjunto de los socios de la cooperativa y con el Consejo de Administración para detectar posibles brechas de la organización en temas de gestión e innovación
- c) Trabajo de análisis y prospección por parte del equipo técnico del proyecto para especificar brechas
- d) Elaboración, por parte del equipo técnico, de un informe de diagnóstico y línea base (individual y organizacional), resultado que se presentará a los socios de la cooperativa

Método objetivo 2:

La metodología a utilizar para el logro de este objetivo incluirá:

- a) La realización de reuniones de evaluación y análisis con el conjunto de socios de la Cooperativa y con el Consejo de Administración en la que se utilizarán metodologías participativas y de planificación estratégica (Ej. tormenta de ideas, modelo Canvas etc.) con el propósito de identificar acciones orientadas a superar las brechas detectadas en el diagnóstico
- b) Trabajo de análisis y prospección por parte del equipo técnico del proyecto para definir y detallar cada acción (plazos, resultados, responsable, costos, etc.)
- c) Presentación, al consejo de administración y al conjunto de socios, de una propuesta de plan de acción el que será sometido a observaciones, evaluación y posibles modificaciones.
- d) Redacción y presentación de un plan de acción detallado y consensuado.

Método objetivo 3:

Para abordar este objetivo, se realizarán las siguientes acciones:

- a) Reuniones de trabajo (equipo técnico y consejo de administración) con instituciones públicas de la Región de Los Ríos (Ej. INDAP, SERCOTEC, CORFO, Comité de fomento productivo, etc.) para dar a conocer a la cooperativa y explorar opciones de postulación a fondos públicos de fomento
- b) Reuniones de trabajo y/o coordinación con otras cooperativas de la Región de Los Ríos (y/o regiones vecinas) para explorar opciones de asociación y trabajo conjunto
- c) Proponer y acordar términos de una alianza estratégica y/o asociación con otras cooperativas de la región y/o de regiones vecinas
- d) Elaboración y presentación, por parte del equipo técnico del proyecto, de propuestas y/o proyectos a concursos de fondos públicos de fomento.

Método objetivo 4:

Para abordar este objetivo, se realizarán las siguientes acciones:

- a) Se diseñará, producirá e imprimirá un documento (tipo memoria) que contenga la información de la Cooperativa y de sus socios, sus objetivos, situación a ese momento y los avances experimentados en la ejecución de este proyecto. Esta memoria se distribuirá entre los socios, instituciones públicas de fomento y regulación y otros apicultores de la Región de Los Ríos.
- b) Se realizará un seminario sobre “gestión e innovación en cooperativas apícolas” en el que, junto con presentar los avances de este proyecto, se exponga la experiencia de otras cooperativas apícolas de la Región y otras zonas del país en temas de desarrollo, cooperativismo, gestión innovación. Este seminario estará dirigido al conjunto de apicultores de la Región de Los Ríos, funcionarios públicos de instituciones relacionadas a la apicultura y el cooperativismo y al público en general interesado en el tema del cooperativismo.

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

Indique los resultados esperados y sus indicadores para cada objetivo específico.					
Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado ³ (RE)	Indicador ⁴	Línea base del indicador (al inicio de la propuesta)	Meta del indicador (al final de la propuesta)
1	1	Diseño de un instrumento de recolección de datos individuales	Instrumento de recolección de datos	0	1
	2	Diagnósticos individuales de socios de la Cooperativa	Documentos de diagnósticos individuales	0	15
	3	Diagnóstico organizacional sobre gestión e innovación de la cooperativa	Documento de diagnóstico organizacional	0	1
2	1	Plan de Desarrollo Estratégico de la Cooperativa	Documento Plan de Desarrollo de la Coop. Apival Ltda.	0	1
3	1	Asociación y/o alianzas estratégicas con otras cooperativas	Constitución de una asociación y/o alianza estratégica	0	1
	2	Propuestas postuladas a la red de fomento público	Número de propuestas postuladas	0	2
4	1	Publicación de documento tipo "memoria" de la coop. y el proyecto.	Documento publicado y distribuido	0	1

³ Considerar que el conjunto de resultados esperados debe dar cuenta del logro del objetivo general de la propuesta.

⁴ Indicar el indicador del resultado esperado.

	2	Realización de seminario de difusión del proyecto	Seminario realizado con exposición del avance de la Coop. Apival y otros dos experiencias. Asistencia aprox. De 40 personas	0	1
--	---	---	---	---	---

1.5. Indicar los hitos críticos para el proyecto.

Hitos críticos ⁵	Resultado Esperado ⁶ (RE)	Fecha de cumplimiento (mes y año)
Diagnósticos individuales de cada socio de la cooperativa	1.2	Abril 2017
Diagnóstico organizacional de la cooperativa	1.3	Mayo 2017
Plan de acción a corto y mediano plazo de la cooperativa consensuado	2.1	Junio 2017
Establecimiento de una alianza y/o asociación con otras cooperativas en el territorio	3.1	Sept. 2017
Propuestas y/o proyectos presentadas a concursos de fuentes pública de fomento	3.2	Nov. 2017
Publicación de "memoria" del proyecto	4.1	Oct. 2017
Realización seminario de difusión del proyecto	4.2	Nov. 2017

⁵ 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.

⁶ Un hito puede estar asociado a uno o más resultados esperados y/o a resultados intermedios.

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

Dentro de las actividades a desarrollar, deberán considerarse al menos las siguientes:

- Encuestas o entrevistas a los asociados de la cooperativa;
- Entrevistas a actores relevantes del territorio, de la institucionalidad de apoyo, actores vinculados a la cadena del negocio desarrollado por la cooperativa, entre otros;
- Talleres o grupos de trabajo con actores internos a la cooperativa (socios, apoyos técnicos, otros);

Considerar adicionalmente en este cuadro, aquellas actividades que permitirán la difusión de los resultados de la propuesta.

Nº OE	Nº RE	Actividades	Año 2017											
			Trimestre											
			1°			2°			3°			4°		
1	1	Diseño de instrumento de recolección de datos	X	X										
		Aplicación de entrevistas en terreno (entrevistas individuales con cada socio)			X									
	2	Tabulación de datos y elaboración de informes individuales				X	X							
		Elaboración de informes individuales de diagnóstico					X							
	3	Realización de reuniones grupales de trabajo (socios y consejo de administración) para identificar brechas organizacionales					X	X						
		Elaboración de informe de diagnóstico organizacional						X						
		Realización de talleres de trabajo con socios y dirigentes para validación y ajustes al diagnóstico							X					
2	1	Elaboración de un Plan de Desarrollo Estratégico por parte de consultor externo							X	X				
		Realización de talleres (equipo técnico, socios y dirigentes) para someter a prueba, validar y ajustar el plan de acción propuesto									X	X		
3	1	Entrevistas y/o reuniones con representantes de instituciones públicas de fomento de la región de Los Ríos					X	X	X					
	2	Entrevistas y/o reuniones de trabajo con dirigentes de otras cooperativas o entidades privadas vinculadas al sector						X	X	X	X			
		Presentación de propuestas y/o proyectos a concursos de fuentes públicas de financiamiento							X	X	X	X	X	X
4	1	Publicación de un documento tipo "memoria" de la coop y el proyecto										X	X	
	2	Realización de un seminario de difusión del proyecto (socios, dirigentes, dirigentes de otras cooperativas, instituciones públicas, actores de la cadena apícola, etc.)												X

1.7. Potencial de impacto

Describe los potenciales impactos y/o beneficios que se generarían con la realización de la propuesta

La ejecución de esta propuesta permitirá generar impactos positivos en una serie de ámbitos relacionados al rubro apícola y a la organización cooperativista en la Región de Los Ríos.

Estos impactos pueden resumirse en los siguientes:

- f) **Productivo:** El incremento de las capacidades de gestión e innovación de la cooperativa y de sus socios como, asimismo, la inserción en la red de fomento público, mejorará la escala de la producción a nivel individual (crecimiento de los apiarios y disminución de mortalidad de colonias), la diversificación de la producción (obtención de otros productos de la colmena como polen, propóleos y material biológico, además de servicios de polinización).
- g) **Económico:** Al elevar las capacidades de manejo, el acceso al financiamiento y la prestación de servicios de calidad de la cooperativa a sus socios, mejorarán los niveles de ingreso y rentabilidad de cada explotación individual y, por consiguiente, de la organización.
- h) **Comercial:** Uno de los aspectos centrales en esta propuesta será la agregación de valor y la diferenciación de la producción de miel (Ej. miel de la "Selva Valdiviana") y otros productos de la colmena y la creación y/o acceso a circuitos cortos de venta.
- i) **Medioambiental:** el crecimiento de los apiarios, el mejor manejo técnico y la disminución de la mortalidad de colonias harán un aporte a la biodiversidad y a la polinización de cultivos y especies nativas que son una característica patrimonial de la Región de Los Ríos.

Social: El fortalecimiento de las capacidades (gestión, innovación, comercial, financiera) de la Cooperativa APIVAL mejorará sus competencias y capacidades para el logro no solo de sus objetivos productivos y económicos sino que también sus objetivos sociales como son la protección y difusión de la apicultura en el sur, el incremento de la valoración del rubro apícola por el resto de la comunidad, el desarrollo sostenible de la comunidad, la cooperación con otras cooperativas y la educación, formación e información de sus socios y comunidad sobre la naturaleza y beneficios del cooperativismo

2. Anexos

Anexo 1. Ficha identificación del postulante ejecutor

Nombre completo o razón social	Cooperativa Agrícola de Apicultores del Los Ríos (Apival Ltda.)	
Giro / Actividad	Apicultura	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	X
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Banco y número de cuenta corriente del postulante ejecutor para depósito de aportes FIA		
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
Exportaciones, último año tributario (US\$)		
Número total de trabajadores		
Usuario INDAP (sí / no)		
Dirección postal (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web		
Nombre completo representante legal	Alex Gabriel Segovia Obando	
RUT del representante legal		
Profesión del representante legal	Contador Auditor	
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Presidente Consejo de Administración	
Firma representante legal		

Anexo 2. Ficha identificación de los asociados. Esta ficha debe ser llenada para cada uno de los asociados al proyecto.

Nombre completo o razón social	Cooperativa Agrícola de Apicultores del Sur Ltda. (Coop. Miel del Sur)	
Giro / Actividad	Compra Venta, Distribución y Exportación de Productos Apícolas, Capacitación y Organización de Eventos Apícolas	
RUT		
Tipo de organización	Empresas	X
	Personas naturales	
	Universidades	
	Otras (especificar)	
Ventas en el mercado nacional, último año tributario (UF)		
Exportaciones, último año tributario (US\$)		
Número total de trabajadores		
Usuario INDAP (sí / no)		
Dirección (calle, comuna, ciudad, provincia, región)		
Teléfono fijo		
Fax		
Teléfono celular		
Email		
Dirección Web	www.mieldelsur.cl	
Nombre completo representante legal	Aura Magali Manríquez Gallardo	
RUT del representante legal		
Cargo o actividad que desarrolla el representante legal en la organización postulante	Presidenta Consejo Administración	
Firma representante legal		

Anexo 3. 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	Daniel Alejandro Sempe Carlz
RUT	
Profesión	Ingeniero Comercial
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

Nombre completo	Alex Gabriel Segovia Obando
RUT	
Profesión	Contador Auditor
Nombre de la empresa/organización donde trabaja	Independiente
RUT de la empresa/organización donde trabaja	
Cargo que ocupa en la empresa/organización donde trabaja	
Dirección postal de la empresa/organización donde trabaja (calle, comuna, ciudad, provincia, región)	
Teléfono fijo	
Fax	
Teléfono celular	
Email	
Firma	

3. Costos totales consolidados

3.1. Estructura de financiamiento.

		Monto (\$)	%
FIA	Ejecutor		
	Asociado(s)		
	Total FIA		
Contraparte	Pecuniario		
	No Pecuniario		
	Total Contraparte		
Total			

3.2. Costos totales consolidados.

II. Detalle administrativo (Completado por FIA)

- Los Costos Totales de la Iniciativa serán (\$):

Costo total de la Iniciativa		
Aporte FIA		
Aporte Contraparte	Pecuniario	
	No Pecuniario	
	Total Contraparte	

- Período de ejecución.

Período ejecución	
Fecha inicio:	13/12/2016
Fecha término:	12/12/2017
Duración (meses)	12

- Calendario de Desembolsos

Nº	Fecha	Requisito	Observación	Monto (\$)
1		Firma de Contrato		
2	31/07/2017	Aprobación de Informes técnico y financiero N° 1		
3	05/03/2018	Aprobación de Informes técnico y financiero finales	*hasta	
	Total			

(*) El informe financiero final debe justificar el gasto de este aporte

- Calendario de entrega de informes

Informes Técnicos	
Informe Técnico de Avance 1:	12/06/2017

Informes Financieros	
Informe Financiero de Avance 1:	12/06/2017

Informe Técnico Final:	29/12/2017
Informe Financiero Final:	29/12/2017

- Además, se deberá declarar en el Sistema de Declaración de Gastos en Línea los gastos correspondientes a cada mes, a más tardar al tercer día hábil del mes siguiente.