



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CURSO

Convirtiéndome en cooperativa

MÓDULO 4: Cooperativas Agrícolas Modernas

Sesión 1: Análisis Estratégico de las Organizaciones Cooperativas



Pedro Narvarte



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

**más
unidos**
PLAN NACIONAL DE
ASOCIATIVIDAD





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

EXAMINANDO EL FENÓMENO DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS EN CHILE



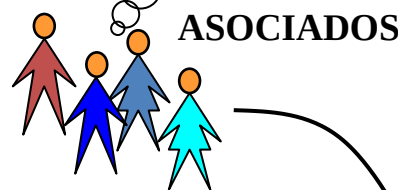
EXPRESANDO LA PROBLEMÁTICA SECTORIAL DEL SECTOR COOPERATIVO EN CHILE

NEOLIBERALISMO Y GLOBALIZACIÓN

VALORES PARA LA COOPERACION

ORGANISMOS INTERNACIONALES

MIENTRAS ME DE UN SERVICIO, ¡BIEN!



ASOCIADOS

EMPRESAS COOPERATIVAS



SCP

¿CUALES VALORES?; TENEMOS QUE COMPETIR PARA SOBREVIVIR

¿COMO LOGRAMOS UNIRLAS?



COOPERATIVAS DE 2° ORDEN



CIESCOOP

¿LEGISLAR PARA LAS COOPERATIVAS? HAY OTRAS PRIORIDADES



LEGISLADORES

SSP

QUE APRENDAN A COMPETIR EN EL MERCADO, ¡DEBEN MODERNIZARSE



GOBIERNO

INTENTAREMOS AYUDARLAS CON INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN

EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA (Síntesis)

SINTOMATOLOGÍA:

- Conflicto de valores: valores de la cooperación v/s neoliberalismo o fundamentalismo de mercado.
- Indiferencia política y normativa.
- El nuevo socio.
- La incapacidad de adaptarse a la economía moderna.
- El individualismo institucional.

ASPECTOS A TRATAR:

- Recomponer la identidad asociativa del chileno.
- Enfrentar los problemas estructurales del sector de la Economía Social.
- Generar capacidad de respuesta a importantes falencias sociales del Chile de hoy.

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

EL GRUESO DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERATIVAS EN CHILE TIENEN PROBLEMAS DE INSERCIÓN AL MODELO DE MERCADO IMPERANTE

Pero,

EL PROBLEMA DE LAS COOPERATIVAS NO ES SOLO EL MERCADO.

LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE TIENEN PROBLEMAS DE PRESENCIA PÚBLICA, ECONÓMICA Y POLÍTICA

Pero,

EL PROBLEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE NO ES SOLO DE FALTA DE PRESENCIA

LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE ESTA ESTIGMATIZADA COMO POLITIZADA Y ATRASADA

Pero,

EL PROBLEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE NO ES SOLO DE IMAGEN

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

**LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE TIENE PROBLEMAS DE COHESIÓN
SECTORIAL**

Pero,

**EL PROBLEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE NO ES SOLO DE
INTERCOOPERACIÓN**

**LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE TIENE DESAFIOS PARA SITUAR SU ROL EN LA
ACTUALIDAD CHILENA**

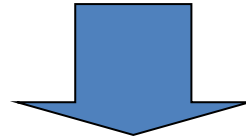
Pero,

EL PROBLEMA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE NO ES SOLO DE IDENTIDAD

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO

EL PROBLEMA CENTRAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS EN CHILE (QUE REUNE
LOS ANTERIORES)

ES DE COMPLEJIDAD Y DE SOBREVIVENCIA



EN OTRAS PALABRAS, **DE VIABILIDAD**

LO ANTERIOR JUSTIFICA:

- Actitud colaborativa
- Una observación sistémica de las organizaciones.
- Un enfoque hacia la viabilidad organizacional.
- Impronta estratégica

CONDICIONES COGNITIVAS Y CONDUCTUALES PARA LLEVAR A CABO UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN COOPERATIVAS:

- ACTITUD COLABORATIVA Y
- OBSERVACIÓN SISTÉMICA

ACTITUD COLABORATIVA

**COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD:
UNA REFLEXIÓN DESDE LO HUMANO.**

¿JUGUEMOS?...

El juego se trata de ganar lo más posible

- 1. Conformemos 4 Grupos: A, B, C y D.**
- 2. Cada Grupo debe nombrar un Anotador y un Emisario.**
- 3. Se jugará 5 veces, siguiendo las instrucciones que leerá el Profesor y deberán actuar en consecuencia.**
- 4. Las tres primeras veces estará prohibido hablar entre grupos.**
- 5. Las dos últimas podrán negociar los acuerdos que deseen.**

LAS REGLAS

6. Conocida la Tabla de Consecuencias, cada grupo podrá deliberar en conjunto -y en los tres primeros juegos sin comentar con los demás grupos- la decisión táctica a tomar, consecuente con su estrategia de juego.
7. Las decisiones posibles son levantar mano derecha (D) o levantar mano izquierda (I) de acuerdo a las hipotéticas consecuencias que el grupo pronostique.
8. Los Anotadores de cada grupo levantarán las manos simultáneamente al aviso del profesor.

¡¡¡Suerte!!!

LAS CONSECUENCIAS

ESPACIO DECISIONAL	CONSECUENCIAS EN PUNTAJE
4 D	Cada D pierde 100
3D + 1I	Cada D gana 100 Cada I pierde 300
2D + 2I	Cada D gana 200 Cada I pierde 200
1D + 3I	Cada D gana 300 Cada I pierde 100
4I	Cada I gana 100

CALCULANDO RESULTADOS

(ejemplo simulado)

SIN CONVERSAR

	A	B	C	D		
1	D 200	I (200)	I (200)	D 200	0	400
2	D 100	D 100	I (300)	D 100	0	400
3	D (100)	D (100)	D (100)	D (100)	(400)	400
4	I (100)	I (100)	I (100)	D 300	0	400
5	D (100)	D (100)	D (100)	D (100)	(400)	400
	(0) 500	(400) 500	(800) 500	400 500	(800)	2000

SE ACUERDA:

SE ACUERDA: "TODOS JUEGAN I"

"TODOS JUEGAN I"

COMENTARIOS FINALES DEL JUEGO

Competición: (Yo gano – Tú pierdes)	Colaboración: (Yo gano – Tú ganas)
Satisfacer objetivos personales	Satisfacer objetivos comunes.
Secreto, silencio	Apertura, dialogo.
Estrategia centrada en la sorpresa	Estrategia previsible y adaptable.
Clima tenso entre personas	Clima tranquilo.
Sobrevaloración de la contribución individual	Enfasis en aportes mutuos.
Lleva a deconfianza mutua	Genera confianza mutua.
No genera compromiso mutuo	Genera compromiso mutuo.

COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD

EL SER HUMANO ANIMAL



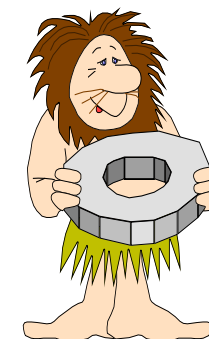
“ES NUESTRO OPERAR EN EL LENGUAJE LO QUE ESPECIFICA NUESTRA CONDICIÓN HUMANA”

Características que permitieron el lenguaje:

- Ser Animales Recolectores
- Compartir Los Alimentos En La Comunidad
- Participación de los machos en la crianza
- Consagración frontal del acto sexual



“ESTE MODO DE VIDA, EN UN TRANSFONDO DE ACEPTACIÓN MUTUA, POSIBILITÓ LA SOCIALIZACIÓN”



FUNDAMENTO EMOCIONAL PARA LOS DOMINIOS DE LA EXISTENCIA

Biológicamente, la EMOCIÓN es
una disposición corporal que
especifica el dominio de acciones
en que puede moverse un animal



“LA COMPETITIVIDAD NO PARECIERA TENER UN FUNDAMENTO
BIOLÓGICO NI NATURAL, SINO QUE SERÍA UNA ACTITUD CULTURALMETE
APRENDIDA, CONDICIONADA EN UNA EMOCIÓN DE NEGACIÓN DEL OTRO
Y POR TANTO DE NUESTRO ORIGEN EVOLUTIVO”

UNA OBSERVACIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES

IMAGINIZANDO LAS ORGANIZACIONES

EMPECEMOS IMAGINIZANDO...

IMAGINIZANDO LA ORGANIZACIÓN

METAFORAS Y ORGANIZACIONES

Las ideas acerca de la organización siempre se basan en imágenes o metáforas implícitas que nos hacen ver , entender y manejar las situaciones de un modo particular.

- Las metáforas crean comprensión de las cosas.
- Pero también distorsionan.
- Tienen puntos fuertes.
- Pero también tienen limitaciones.



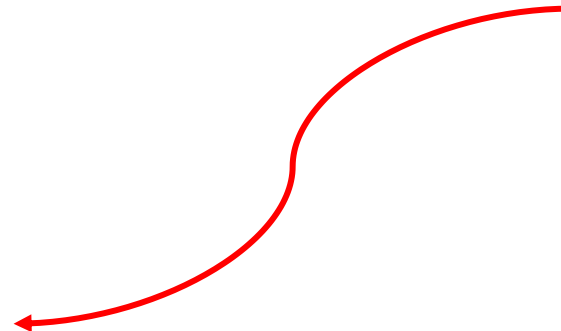
IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Taylor cuando planteó su Teoría de Tiempo y Movimiento?



FREDERICK TAYLOR

Respuesta:
El cronometrador



IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Ford cuando diseño la cadena de montaje?



**Respuesta:
El matadero**

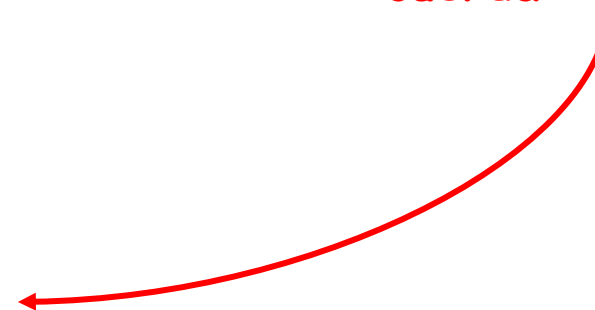
IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Federico el Grande , cuando estableció la organización de orden y mando?



FEDERICO EL GRANDE

Respuesta:
El soldadito a
cuerda



IMAGINIZANDO LA ECONOMIA

¿Que tenia en su mente los creadores de la Economía de Mercado ?

**Respuesta:
El mercado**



Milton Friedman
Nobel 1976



Describiendo el Mercado (como fenómeno):

1. Plaza o lugar físico amplio.
2. Donde convergen ofertantes y demandantes.
3. Se reúnen a intercambiar productos (trueque o intercambio comercial)

Fundamentalismo de mercado

(la dimensión económica del neoliberalismo)



Joseph E. Stiglitz
Nobel 2001

Durante un cuarto de siglo, la “religión” imperante en Occidente ha sido el fundamentalismo de mercado

- Basado en el concepto de Adam Smith de “la mano invisible”
- Defiende una forma particular de organización económica: empresas que maximizan las ganancias sin la regulación de los gobiernos

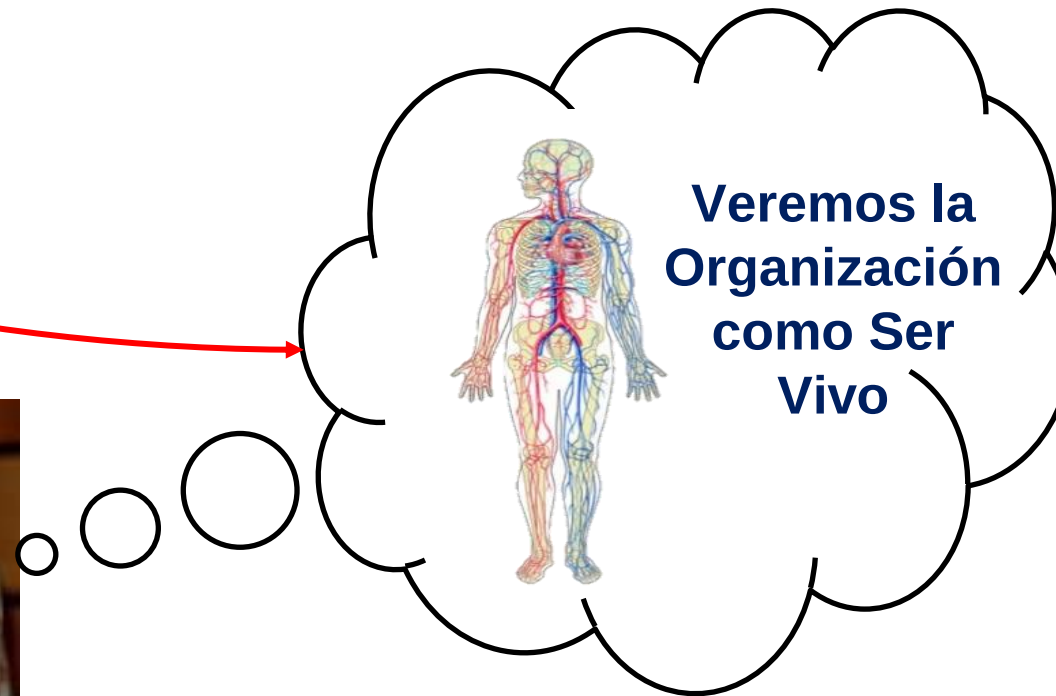
IMAGINIZANDO LA ORGANIZACIÓN

¿Que tenia en su mente el creador de la Cibernética Organizacional ?

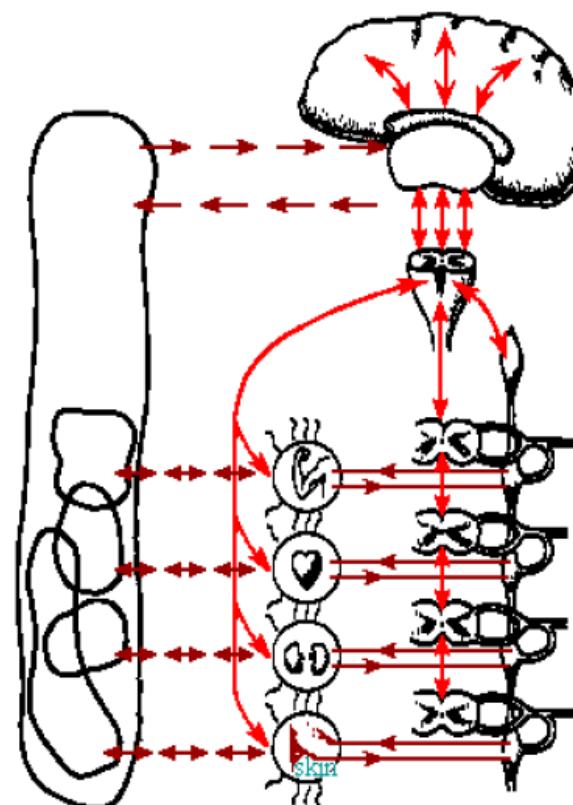
Respuesta:
El ser vivo



STAFFORD BEER



Modelo de sistema Viable (VSM)



Sistema 1.
Músculos y órganos. Las partes que realizan las actividades básicas del sistema.

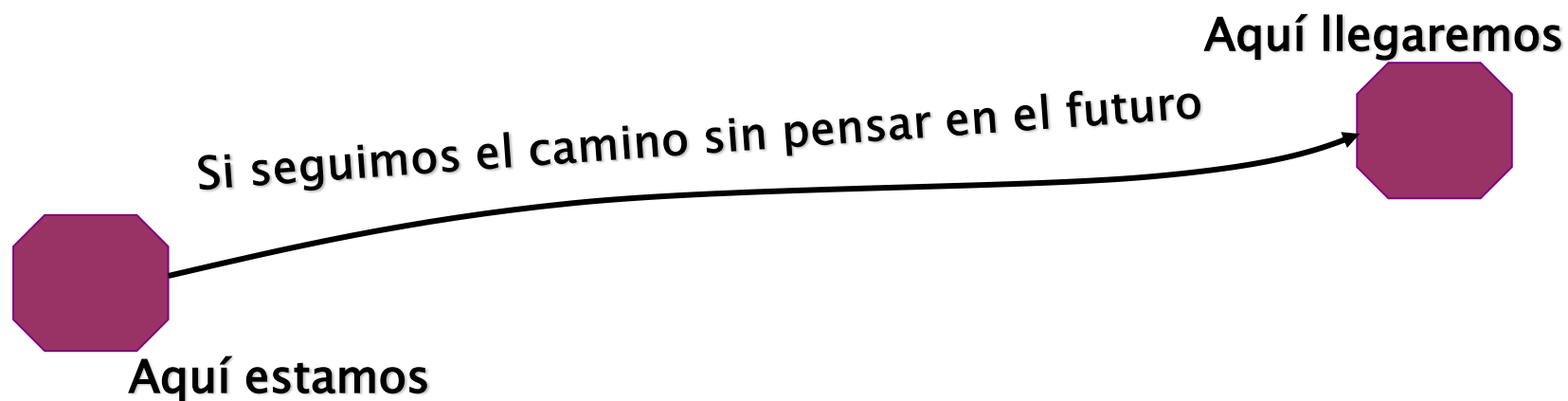
Sistema 4.
El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos. Planeación, proyección y pronóstico.

Sistema 3.
La base cerebral (cerebro base) que vigila el la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno . Incluye el 3* (el sistema nervioso parasimpático).

Sistema 2.
Sistema nervioso simpático que coordina los músculos y órganos y asegura que su interacción sea estable.

¿EN QUE CONSISTE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE?

¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?



¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

*Administrar
la marcha*

Por este caminos nos iremos

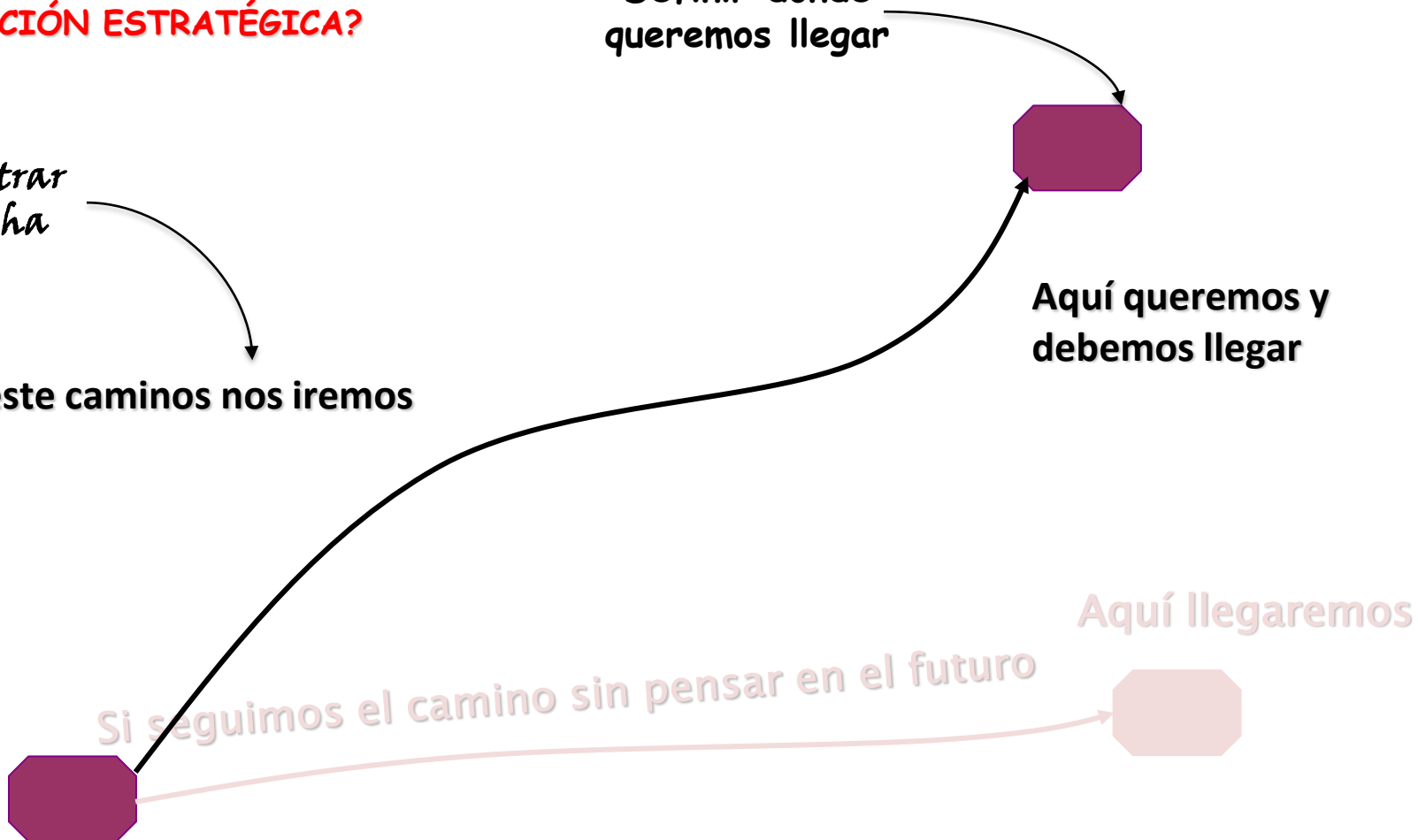
Definir donde
queremos llegar

Aquí queremos y
debemos llegar

Aquí llegaremos

Si seguimos el camino sin pensar en el futuro

Aquí estamos



REFLEXIÓN

**Mucho tiempo nos ocupa el día a día;
nos absorbe e inmoviliza...**

Debemos aprender a:

**“DETENERNOS UN MOMENTO Y
PENSAR POR EL FUTURO QUE
QUEREMOS...”**

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

• ES UN PROCESO

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española).

• ES UN INSTRUMENTO

Instrumento: Aquello de lo que nos valemos para hacer algo. (Academio, Diccionario Etimológico).

La Gestión Estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuestro entorno con sentido crítico, conocer cuales son nuestras capacidades institucionales, enfocar la misión identitaria de la organización, establecer compromisos futuros y dotarnos de las capacidades para lograrlo.

NIVELES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Se concibe la planificación en tres niveles diferenciados:

- ✓ **Nivel 1: Planificación Estratégica Corporativa.**
- ✓ **Nivel 2: Planificación Estratégica de las Unidades o Actividades Misionales.**
- ✓ **Nivel 3: Planificación Estratégica de Unidades de Apoyo.**

FASES A DESARROLLAR EN EL 'PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FASES DE UN PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA

- Fase I** **Recopilación de antecedentes que permitan valorar la Complejidad de la organización en Estudio**
- Fase II.** **Diagnóstico Interno y Externo.**
- **Animómetro.**
 - **Cuadro Descriptivo.**
 - **Análisis de: Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones.**
- Fase III** **Trabajando la Impronta Estratégica.**
- **Establecimiento de Conceptos Fundamentales: Visión, Identidad como Misión, Valores, Políticas Guías.**
 - **Definición y Selección de Conversaciones Faltantes.**
 - **Establecimiento de un Mapa de Conversaciones Faltantes de acuerdo a las Perspectivas para la viabilidad organizacional.**
- Fase IV.** **Definición de un Tablero Coordinador para el Desarrollo de las Conversaciones.**

PARTE 5:

METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES

HUMANAS

MESIPLAES

(SEGUNDA PARTE)

DR. PEDRO NARVARTE ARREGUI

METODOLOGÍA SISTÉMICA PARA EL DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA ORGANIZACION.

PEDRO ANTONIO NARVARTE ARREGUI

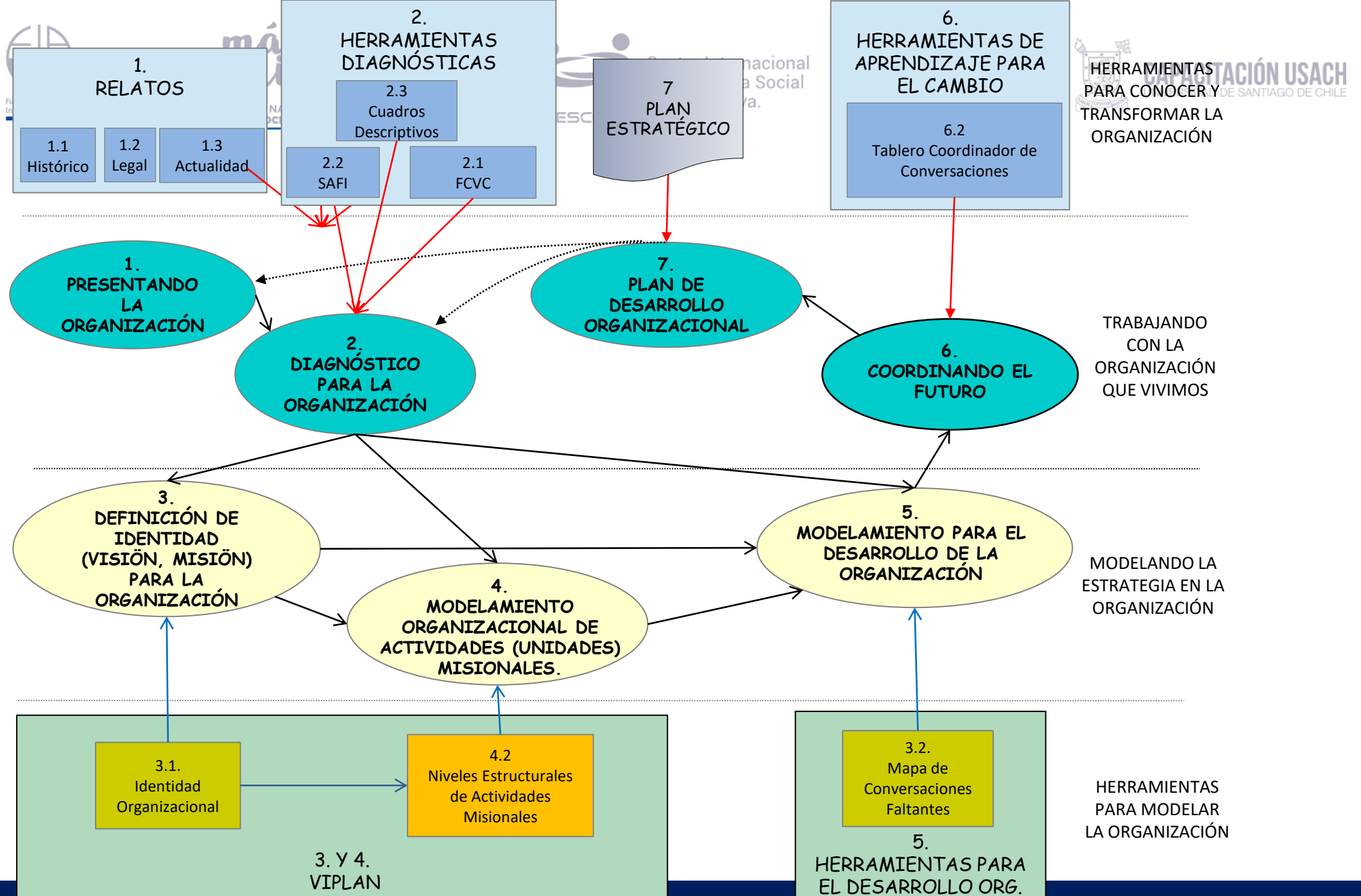
PROYECTO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

PROPOSITO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

Contribuir al desarrollo y modernización de la gestión en la Organización, planificando las estrategias en un contexto de viabilidad.

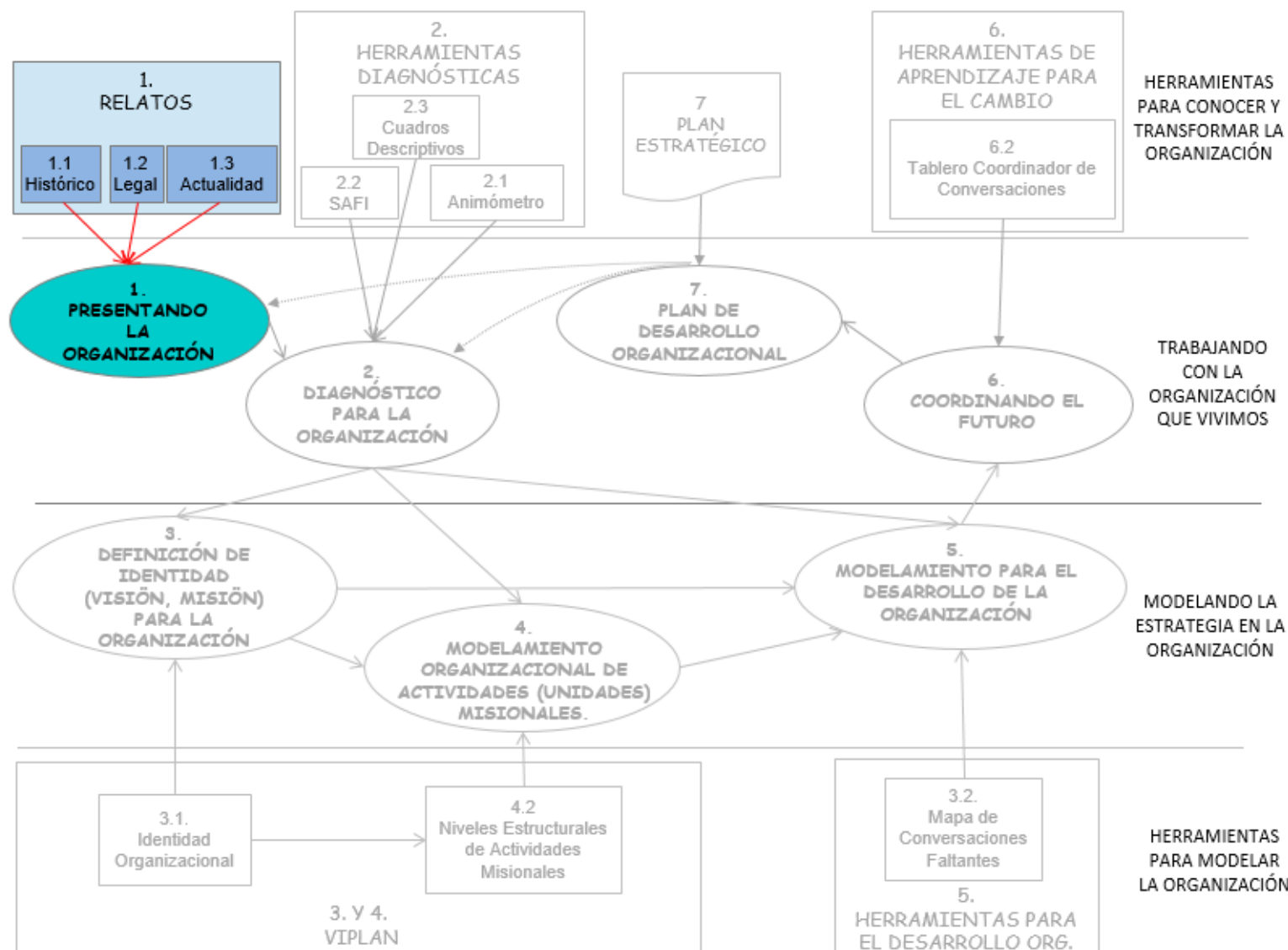
Objetivos Específicos:

- Establecer un lenguaje y conceptos para el desarrollo organizacional moderno.
- Recoger el conjunto de percepciones que sobre la operación de la Organización tienen los diferentes actores.
- Efectuar, un prediagnóstico que refleje los principales insatisfactores de la Organización.
- Constituir, una declaración de Visión e Identidad Organizacional.
- Diseñar una propuesta estratégica que haga viable el cometido modernizador y de desarrollo de la Organización y permita guiar las conversaciones y acciones para lograr el cambio.



1.

PRIMERA ACTIVIDAD: “PRESENTANDO LA ORGANIZACIÓN”



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 1

PRESENTANDO LA ORGANIZACIÓN

- 1.0. Definir Participantes
- 1.1 Relatos Histórico
- 1.2 Consideraciones legales
- 1.3 Relato de Actualidad

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Constitución legal

Se trata de exponer la constitución legal y/o normativa que ayuda y/o dificulta el libre accionar de la organización. Entre otros aspectos debe dejar en claro su dependencia de alguna otra organización mayor como también cualquier relación legal con otras organizaciones externas.

1.2. Relato Histórico

Se requiere relatar la deriva histórica de la Organización, en el entendido que ello nos ayudará de sobremanera a conocer su presente.

1.3. Relato de Actualidad

Se requiere construir o revisar (en el caso que exista) un relato que describa el presente de la empresa, en la mayor cantidad de aspectos que sean posible: Organigrama, personal, rubro, etc. No emitir juicios, solo afirmaciones descriptivas.

EJEMPLO: COOPERATIVA AGRÍCOLA KALFÚ



PRODUCCIÓN DE HUEVOS AZULES

RELATO HISTÓRICO AVÍCOLA KALFÚ

Avícola Kalfú nace en 2018 gracias al esfuerzo de familias campesinas de origen williche asentadas en la comuna de Río Negro, en asociación con el Centro de Estudios CEUS Llanquihue de la Universidad de Santiago de Chile y apoyados por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y el Municipio de Río Negro.

Lograron desarrollar una iniciativa que busca rescatar la tradición ancestral de la producción de huevos azules y potenciarlos como un súper alimento, donde se incorporan ingredientes propios de la región de Los Lagos a la alimentación natural de gallinas criollas, logrando que los huevos azules Kalfú aumenten su contenido de Omega 3 y antioxidantes.

CONSIDERACIONES LEGALES PARA KALFÚ.

Para determinar la forma jurídica de constitución del emprendizaje de huevos azules se hizo un estudio que permitió definir la forma jurídica de cooperativa como la más conveniente.

El estudio consistió en comparar las formas jurídicas: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), Sociedad por Acciones (SPA) y Cooperativas Campesinas. Inicialmente, se desarrolló un cuadro comparativo, considerando factores tales como: sentido, responsabilidad, tributación sociedad, administración, mantenimiento, entrada y salida del negocio, venta de derechos o acciones y costos asociados. Luego se estudiaron las ventajas y desventaja para cada una de las formas jurídicas estudiadas. Finalmente, se eligió la forma jurídica de cooperativa, clasificándola como cooperativa agrícola.

RELATO DE ACTUALIDAD PARA KALFÚ.

Cooperativa Avícola Kalfú corresponde a un emprendizaje para la producción de huevos azules de alta calidad nutricional. Los huevos azules de la Cooperativa Agrícola Kalfú son producidos por comunidades williches de la comuna de Río Negro, provincia de Osorno, región de Los Lagos.

En la producción, se respeta el bienestar animal y el medioambiente, asegurando un producto sano y nutritivo. Se conformó en sus inicios con 9 soci@s que representaban a sus respectivas familias. De l@s soci@s 8 corresponden a mujeres y solo 1 hombre.

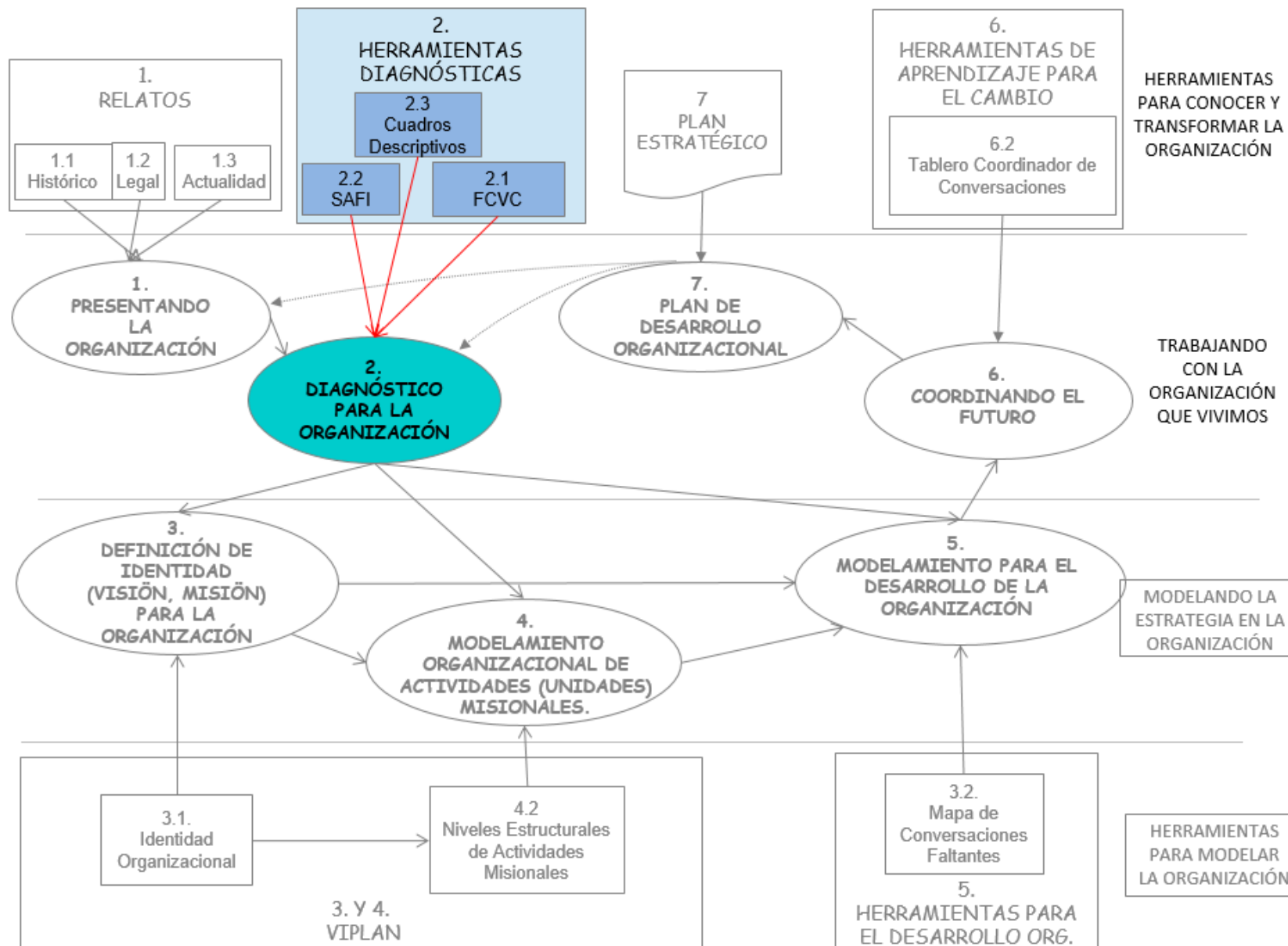
Se producirán:

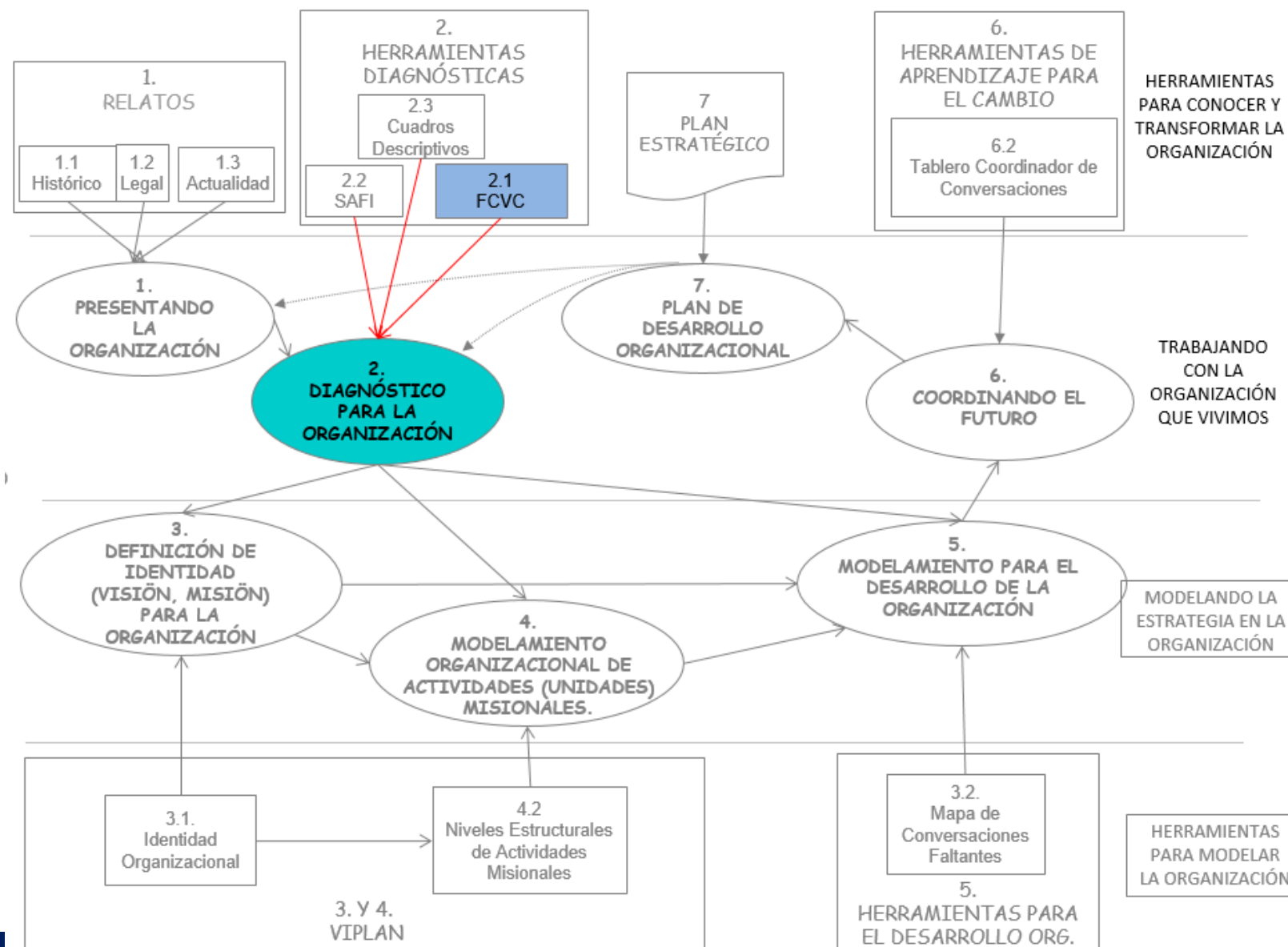
- Huevos azules Kalfú, de alta calidad nutricional.
- Concentrados especiales para aves
- Gallinas criollas de huevos azules, únicas en el mundo.

Para esto cuentan con gallineros especializados, una planta de incubación y próximamente una planta de concentrados.

2.

SEGUNDA ACTIVIDAD: “DIAGNÓSTICO PARA LA ORGANIZACIÓN”





TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 2.3

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresar FCVC

“Mediante un instrumento de medición, evaluar aquellos Aspectos relacionados con la viabilidad cooperativa a considerar para la buena marcha de la Organización”.

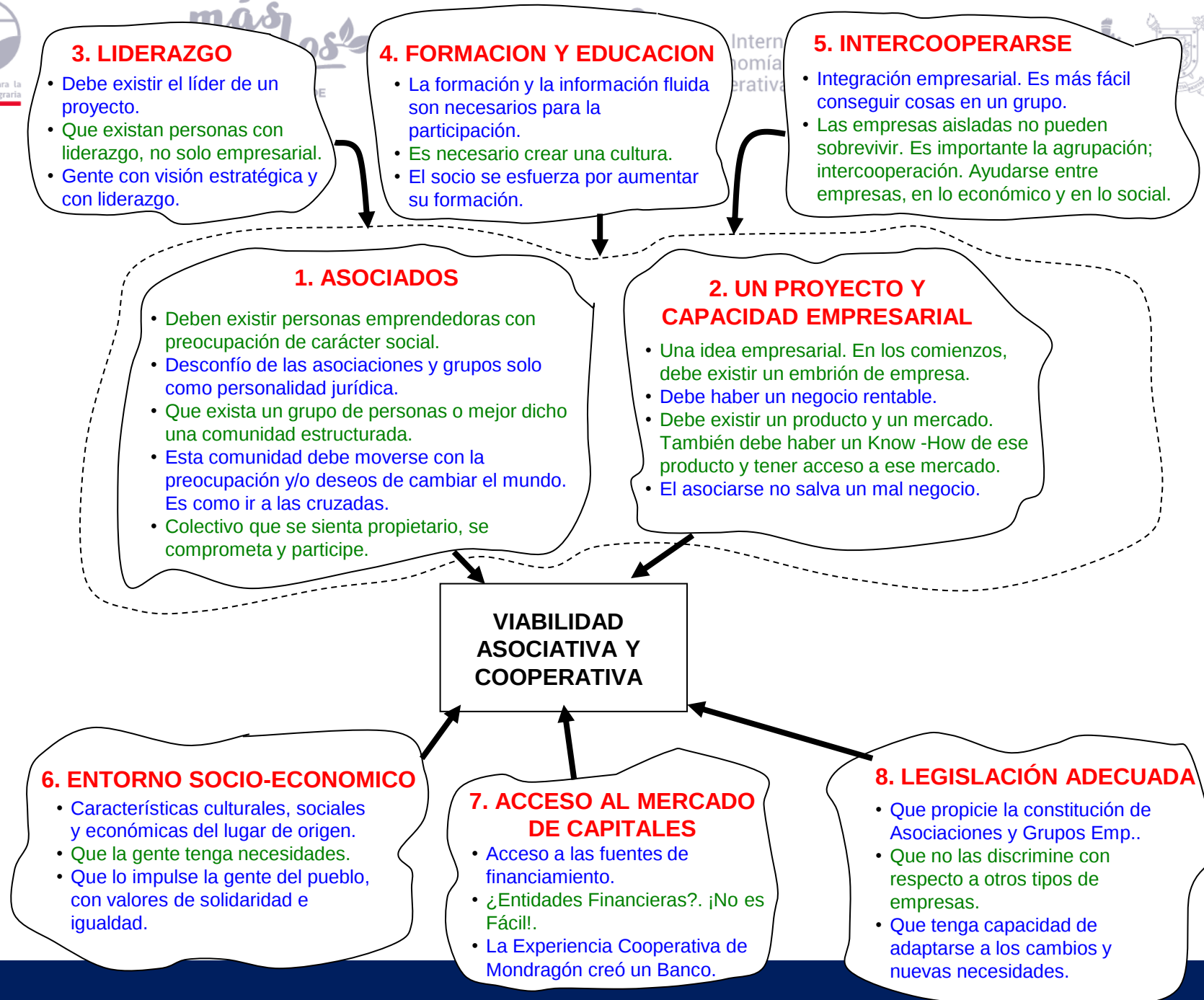
BASES TEÓRICAS:

FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD ASOCIATIVA

PERFIL DE VIABILIDAD ASOCIATIVA

ESTABLECER LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD ASOCIATIVA:

Valorar los factores críticos para la viabilidad asociativa según la relevancia que tengan para asegurar la buena marcha del Proceso.



FACTORES CRÍTICOS PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA Y ASOCIATIVA

EVALUACIÓN VÍA SEMÁFORO

1. LIDERAZGO

1. Se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial.
2. **Existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.**
3. Se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de sus integrantes.
4. **Se toma en cuenta la opinión de todos los socios.**
5. Se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.
6. **En el tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en la Cooperativa.**
7. Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos de guía.
8. **Los líderes persuaden y hacen participar a todos los socios en las actividades de la Cooperativa.**
9. Existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para el futuro.

A. Afirmaciones de Liderazgo	1.	2.	3.	4.	5.
1. En el Grupo se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial. Entendiendo el liderazgo como: “El proceso de dirigir las actividades laborales de los Beneficiarios del grupo y de influir en ellos”.					
2. En nuestro Grupo existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.					
3. En El Grupo se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de los Beneficiarios y/o funcionarios.					
4. En el Grupo se toma en cuenta la opinión de todos los Beneficiarios.					
5. En el Grupo se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.					
6. A través del tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en El Grupo (mejor preparados y más motivadores).					
7. Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos para guiar al Grupo.					
8. Los líderes tienen la capacidad de persuadir y hacer participar a todos los Beneficiarios en las actividades del Grupo.					
9. En el Grupo existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para los tiempos futuros.					

KALFÚ

Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
A. Afirmaciones de Liderazgo	1. En el Grupo se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial. Entendiendo el liderazgo como: "El proceso de dirigir las actividades laborales de los Beneficiarios del grupo y de influir en ellos".	4,6	0,5	
	2. En nuestro Grupo existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.	4,3	0,5	
	3. En El Grupo se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de los Beneficiarios y/o funcionarios.	4,6	0,5	
	4. En el Grupo se toma en cuenta la opinión de todos los Beneficiarios.	4,5	0,5	
	5. En el Grupo se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.	4,4	0,5	
	6. A través del tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en El Grupo (mejor preparados y más motivadores).	4,5	0,8	
	7. Los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos para guiar al Grupo.	4,7	0,5	
	8. Los líderes tienen la capacidad de persuadir y hacer participar a todos los Beneficiarios en las actividades del Grupo.	4,3	0,5	
	9. En el Grupo existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para los tiempos futuros.	4,5	0,5	

2. FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

1. Los integrantes socios y no socios saben que es una Cooperativa y qué la diferencia de otras empresas.
2. **Los integrantes conocen sus derechos, deberes y principios de una cooperativa.**
3. El nivel educacional de los integrantes es el adecuado para lograr el buen operar de la cooperativa.
4. **Se realizan programas de capacitación a sus miembros para incrementar el nivel educacional y mejorar su desempeño.**
5. Los integrantes comparten a sus pares los conocimientos adquiridos por la formación o experiencia para desarrollar un mejor trabajo.
6. **Se programan actividades para intercambiar experiencias y aprender de los aciertos o errores.**

3. INTERCOOPERACIÓN (RED DE APOYO)

1. Mantiene alianzas con organizaciones del tercer sector como Fundaciones, Asociaciones, Organizaciones Comunitarias u otros.
2. **Mantiene alianzas con empresas, que no son Cooperativas.**
3. Mantiene alianzas con otras Cooperativas.
4. **Mantiene alianzas con la institucionalidad pública (municipalidades, servicios públicos, etc.).**
5. Se relaciona con instituciones de educación (alumnos en práctica, investigación y desarrollo, seminarios, charlas, etc.)
6. **Promueve instancias de interacción de sus socios con la comunidad y sus organizaciones sociales.**

4. COOPERATIVISTAS (ORGANIZACIÓN COOPERATIVISTA)

1. Creo en los valores cooperativos
2. **Conozco los deberes, derechos y principios que guían el cooperativismo.**
3. En mi historia ha estado presente el cooperativismo o los valores que propone.
4. **La Cooperativa actúa según los valores cooperativos.**
5. La Cooperativa se caracteriza por ser un buen lugar para trabajar.
6. **La Cooperativa satisface las necesidades de los socios.**
7. Los socios están informados acerca de lo que ocurre al interior de la Cooperativa.
8. **Los socios participan activamente en la toma de decisiones de la Cooperativa.**
9. Existen instancias donde la opinión de socios y no socios es escuchada y tomada en cuenta para la toma de decisiones en la Cooperativa.
10. **Se cumplen los deberes de los participantes de la Cooperativa.**
11. Existe respeto por los derechos de los participantes de la Cooperativa.

5. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

1. La Cooperativa tiene un Modelo de negocio definido.
2. **El que hacer y el propósito de la Cooperativa son conocidos por los socios y no socios**
3. La Cooperativa tiene un plan estratégico conocido y consensuado.
4. **Existen encargados de llevar a cabo la planificación de las actividades de la Cooperativa, fijando las metas a cumplir y los tiempos destinados para ello.**
5. En la Cooperativa existe preocupación del bienestar de los socios y no socios.
6. **Existen incentivos para sus socios y no socios**
7. La Cooperativa tiene una buena organización para la gestión financiera
8. **En la Cooperativa hay preocupación de mejorar la forma de trabajar y atender los problemas que ocurren al interior de ésta**
9. La Cooperativa realiza acciones para incorporar nuevos socios
10. **Se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar más ventas.**

5. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

- 11. Se desarrollan y controlan presupuestos.
- 12. **Existe un plan de acción para alcanzar objetivos y cumplir metas propuestos.**
- 13. La Cooperativa conoce adecuadamente a sus clientes y sus necesidades.
- 14. **Existe una capacidad productiva adecuada.**
- 15. Se cumplen los objetivos y metas propuestos.
- 16. **Existen procesos de monitoreo (control) del cumplimiento de las actividades planificadas.**
- 17. Se utilizan adecuadamente los recursos (financiero, tiempo, infraestructura, etc.) y el talento humano.
- 18. **La Cooperativa cuenta con sistemas de información (administrativos y/o computacionales) de apoyo a las labores de gestión.**

KALFÚ

Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
E. Afirmaciones de Proyecto Y Capacidad Empresarial	33. El Grupo tiene un Modelo de negocio definido.	4,4	0,5	
	34. El que hacer y el propósito del Grupo son conocidos por los Beneficiarios.	4,6	0,5	
	35. El Grupo tiene un plan estratégico conocido y consensuado.	4,0	0,0	
	36. Existen encargados de llevar a cabo la planificación de las actividades del Grupo, fijando las metas a cumplir y los tiempos destinados para ello.	4,4	0,5	
	37. En el Grupo existe preocupación del bienestar de los Beneficiarios.	4,6	0,5	
	38. Existen incentivos para los Beneficiarios.	4,4	0,9	
	39. El Grupo tiene una buena organización para la gestión financiera.	4,4	0,5	
	40. En el Grupo hay preocupación de mejorar la forma de trabajar y atender los problemas que ocurren al interior de ésta.	4,8	0,4	
	41. El Grupo realiza acciones para incorporar nuevos Beneficiarios.	4,0	0,7	
	42. Se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar más ventas.	4,6	0,5	
	43. Se desarrollan y controlan presupuestos.	4,2	0,4	
	44. Existe un plan de acción para alcanzar objetivos y cumplir metas propuestos.	4,2	0,8	
	45. El Grupo conoce adecuadamente a sus clientes y sus necesidades.	4,6	0,5	
	46. Existe en el Grupo una capacidad productiva adecuada.	4,2	0,8	
	47. Se cumplen los objetivos y metas propuestos en el Grupo.	4,2	0,4	
	48. Existen procesos de monitoreo (control) del cumplimiento de las actividades planificadas en el Grupo.	4,5	0,6	
	49. Se utilizan adecuadamente los recursos (financiero, tiempo, infraestructura, etc.) y el talento humano en el Grupo.	4,2	0,4	
	50. El Grupo cuenta con sistemas de información (administrativos y/o computacionales) de apoyo a las labores de gestión.	4,0	1,2	

6. ENTORNO SOCIOECONÓMICO

1. La Cooperativa ha considerado en sus estrategias sociales y económicas a la comunidad en la cual se encuentra inserta.
2. **La Cooperativa tiene identificado adecuadamente su entorno, respecto de la sociedad civil que podría estar relacionada de alguna manera con ella.**
3. La Cooperativa mantiene relaciones estratégicas socio-económicas con su entorno local.
4. **La Cooperativa se adapta adecuadamente al entorno inmediato).**
5. La Cooperativa participa en instancias de política pública.
6. **La Cooperativa se informa permanentemente acerca de los beneficios y las oportunidades generadas en la institucionalidad pública.**
7. La Cooperativa conoce la realidad local, respecto de su rubro.
8. **La Cooperativa conoce la realidad nacional, respecto de su rubro.**
9. La Cooperativa conoce la realidad internacional, respecto de su rubro.

7. ACCESO AL FINANCIAMIENTO

1. La Cooperativa tiene acceso al financiamiento con la banca privada.
2. **La Cooperativa tiene acceso al financiamiento con Cooperativas de ahorro y crédito.**
3. La Cooperativa ha utilizado los instrumentos financieros y/o de fomento -productivo, empresarial, asistencia técnica u otros- que el Estado ofrece a través de sus distintas instituciones.
4. **La Cooperativa tiene identificadas las distintas fuentes de financiamiento que pueden contribuir a su desarrollo.**
5. Los instrumentos de apoyo financiero con que cuentan por parte del Estado son adecuados para el desarrollo de las Cooperativas

KALFÚ

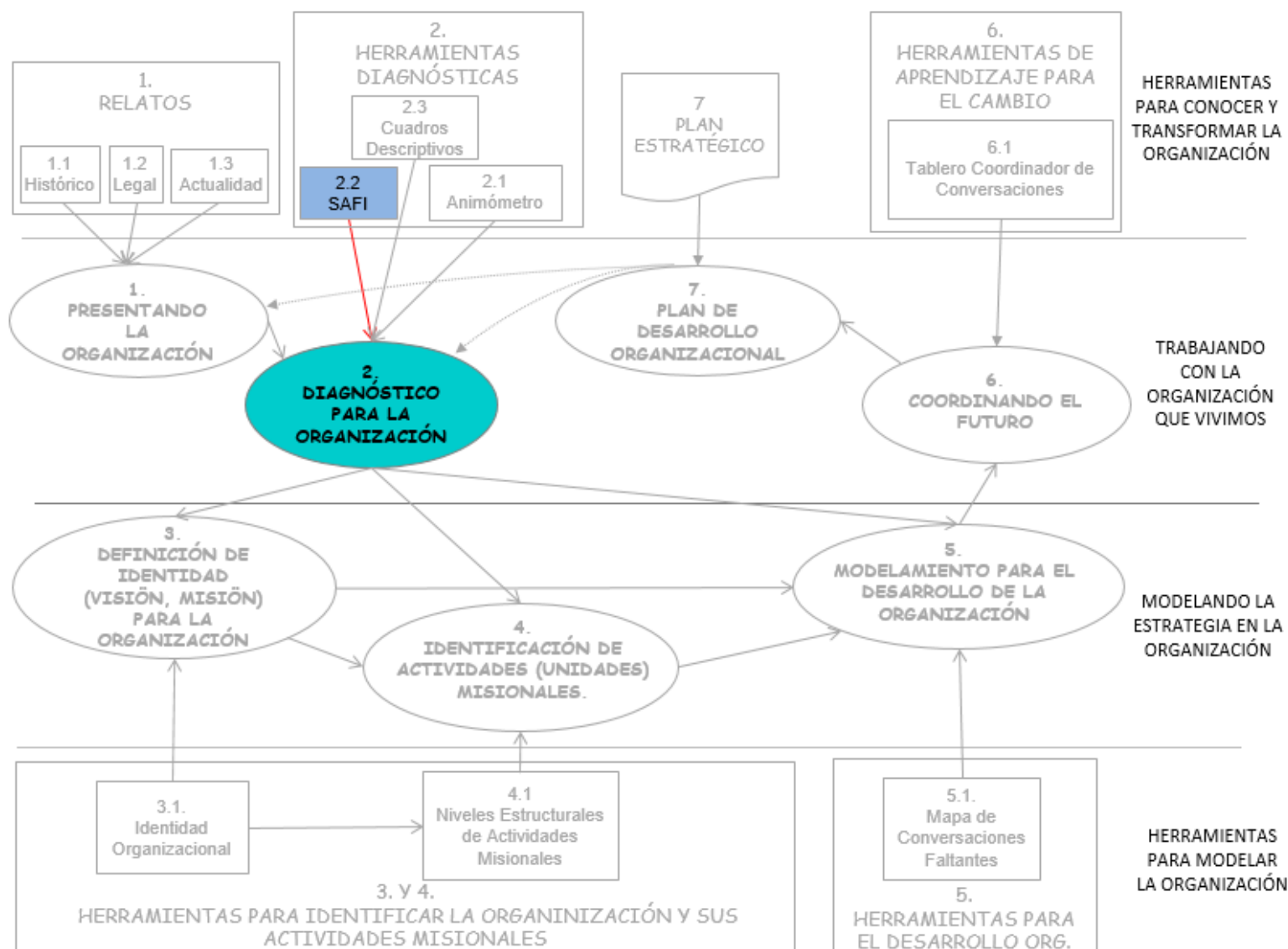
Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
G. Afirmaciones de Acceso Al Financiamiento	60. El Grupo tiene acceso al financiamiento con la banca privada.	2,2	1,6	
	61. El Grupo tiene acceso al financiamiento con Cooperativas de ahorro y crédito.	2,2	1,6	
	62. El Grupo ha utilizado los instrumentos financieros y/o de fomento -productivo, empresarial, asistencia técnica u otros- que el Estado ofrece a través de sus distintas instituciones.	4,0	1,4	
	63. El Grupo tiene identificadas las distintas fuentes de financiamiento que pueden contribuir a su desarrollo.	4,2	1,3	
	64. Los instrumentos de apoyo financiero con que cuentan por parte del Estado son adecuados para el desarrollo del Grupo.	3,4	1,5	

8. LEGISLACIÓN ADECUADA

1. Los socios conocen la Ley General de Cooperativas.
2. **El estatuto y reglamento de la Cooperativa son conocidos por los socios y no socios.**
3. La Cooperativa cuenta con asesoría jurídica.
4. **La Cooperativa se informa permanentemente de la legislación relacionada con su rubro y funcionamiento (leyes tributarias, circulares, ordenanzas, etc.).**
5. Las leyes y los reglamentos son informados, explicados o transmitidos por algún medio formal a los socios.
6. **La legislación chilena es lo suficientemente flexible y ágil como para adaptarse a las necesidades de las Cooperativas.**

KALFÚ

Factor Crítico	Afirmacion	Prom.	Desv.	
H. Afirmaciones de Legislación Adecuada	65 Los Beneficiarios conocen las leyes y normativas laborales.	3,4	1,3	
	66. El reglamento del Grupo es conocidos por los Beneficiarios.	3,6	1,5	
	67. El Grupo cuenta con asesoría jurídica.	2,2	1,1	
	68. El Grupo se informa permanentemente de la legislación relacionada con su rubro y funcionamiento (leyes tributarias, circulares, ordenanzas, etc.).	3,0	1,9	
	69. Las leyes y los reglamentos son informados, explicados o trasmitidos por algún medio formal a los Beneficiarios.	3,2	1,6	
	70. La legislación chilena es lo suficientemente flexible y ágil como para adaptarse a las necesidades del Grupo.	3,0	1,2	



ACTIVIDAD 2: TALLER NÚMERO 1

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresar SAFI

- 1. Definir Participantes**
- 2. “En un acto de reflexión más emocional que racional, exprese las : Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones que sienta frente a lo que fue y es la Organización”.**

SAFI

EJERCICIO TALLER N° 1: INTRODUCCIÓN Y PREDIAGNÓSTICO

ENCUESTA APLICADA PARA OBTENER LOS RESULTADOS TALLER N° 1: INTRODUCCIÓN Y PREDIAGNÓSTICO

En un acto de reflexión más emocional que racional, vierta una ráfaga de satisfacciones, insatisfacciones, aspiraciones y frustraciones que sienta frente a lo que fue y es la Organización:

(Se ruega contestar con letra clara)

Expresar Satisfacciones:

Satisfacción: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.

Expresar Insatisfacciones:

Insatisfacción: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.

Expresar Aspiraciones:

Aspiración: sus anhelos, lo desearía para la Organización.

Expresar Frustraciones:

Frustración: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.

Resultados Encuesta SAFI COOPERATIVA KALFÚ

(Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones)



SATISFACCIONES

	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Promedio	desviación estándar
1	La formalización de la Empresa.	4,9	0,4
1	El obtener las Maquinarias.	4,9	0,4
1	La convivencia de los Productores.	4,7	0,5
2	Seguir con mis Proyectos.	4,8	0,5
3	Lograr el Proyecto	4,8	0,5
4	Satisfacción de participar en un buen Proyecto.	4,7	0,5
4	Alegría por ser elegida por un buen propósito.	4,6	0,5
4	Deseos y anhelo de llegar más alto.	4,8	0,5
5	Es un Proyecto, que nos tiene con muchas esperanzas que resulte bien y que perdure en el tiempo. De ello depende el ámbito de un buen emprendimiento.	4,5	0,5
6	Alegría de formalizarnos y que nuestros productos salgan al mercado con un valor agregado y con Identidad... “Orgullosa de Eso”.	4,9	0,4
7	Cuando las cosas resultan bien.	4,4	0,5
8	La unión-	4,6	0,5
9	Que el Proyecto fue satisfactorio, cumpliendo bien la primera etapa.	4,6	0,5
9	Que las gallinas y gallos estuvieron en buen estado.	4,5	0,5
9	Seguir participando en las etapas venideras del Proyecto.	4,8	0,5

ASPIRACIONES

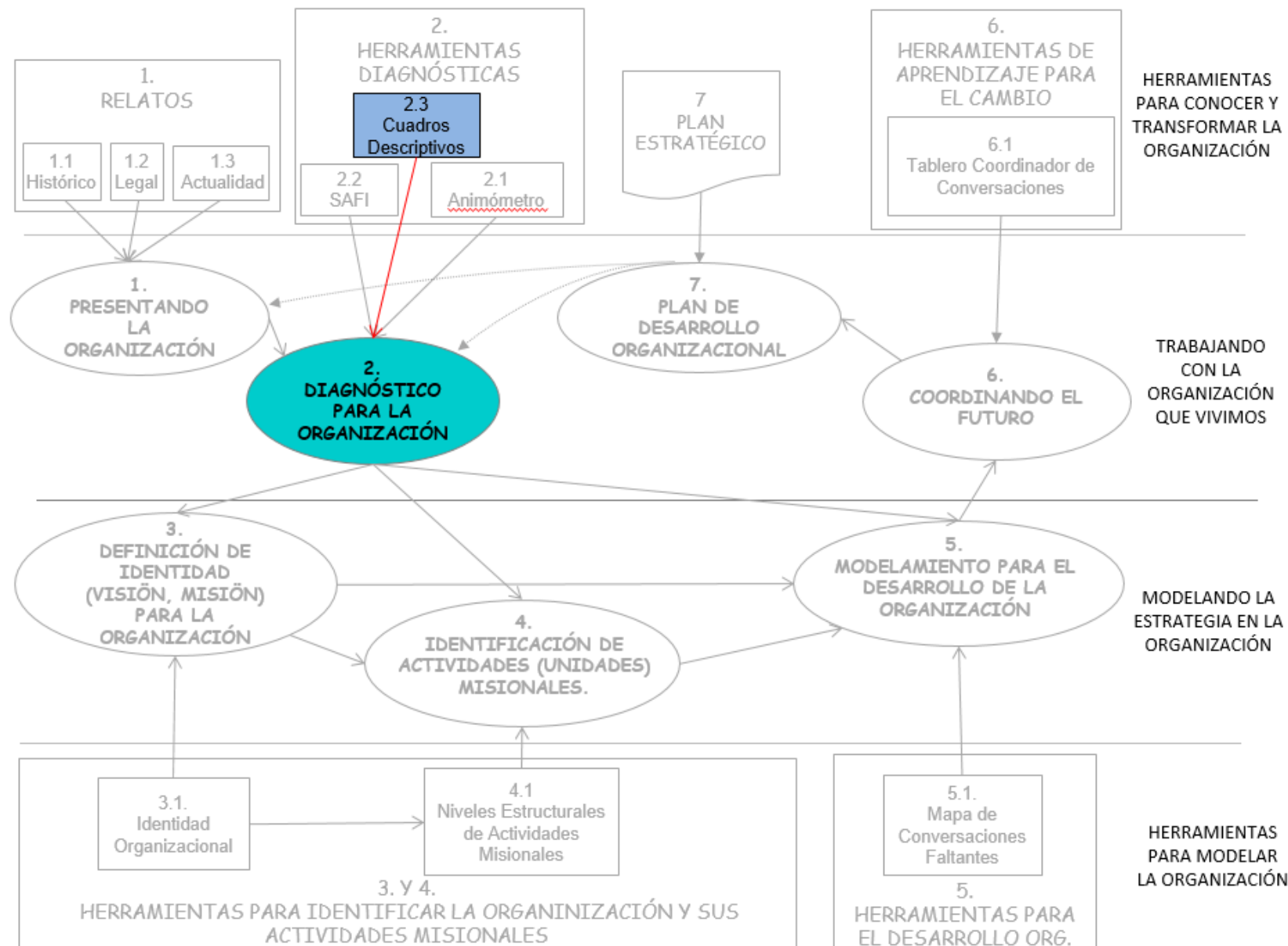
	Aspiraciones: sus anhelos, lo desearía para el Magister.	Promedio	Desviación estándar
1	Que podamos ser una empresa confiable.	4,8	0,5
1	Que los productores todos vayamos por el mismo lado.	4,9	0,4
1	Que podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc.	4,6	0,5
2	Que a cada uno la vaya bien.	4,6	0,5
3	Estar bien constituidos.	4,5	0,5
3	Estar bien organizados.	4,8	0,5
4	Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.	5,0	0,0
5	Deseo que el emprendimiento perdure.	4,9	0,4
5	Que el emprendimiento sea el comienzo de un buen negocio.	4,5	0,5
5	Que nuestra organización de un buen fruto de nuestro trabajo y se valorice.	4,8	0,5
6	Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo.	4,9	0,4
6	Creecer como organización.	4,8	0,5
7	Cuando todo el grupo progresa y que les vaya bien a todos los integrantes del Programa.	4,8	0,5
8	Que estemos muy bien organizados.	4,6	0,5
9	Llegar a la meta de 100 gallinas, que es lo que pide el Proyecto.	4,5	0,5
9	Tener mi microempresa de huevos azules.	3,4	1,2
9	Recibir alimentación adecuada para que los huevos sean de buena calidad.	4,8	0,5

FRUSTRACIONES

	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.	Promedio	desviación estándar
2	Que no todos trabajen.	4,1	0,6
3	Retiro de Socios.	3,9	1,1
6	La baja producción de huevos con los cambios climáticos.	4,0	1,0
6	Los ataques de las aves rapaces.	4,0	1,4
8	Que unos socios no puedan cumplir su meta	3,8	0,9
9	Que se lleguen a enfermar o pasar algo a las gallinas.	4,1	0,8
9	Falta de implementos para solucionar problemas domésticos.	3,9	0,4
9	Difusión de los productos trabajados en el comercio.	4,7	0,5

INSATISFACCIONES

	Insatisfacciones: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.	Promedio	Desviación estándar
1	Lugar donde se puede dejar las maquinarias.	4,0	0,5
2	No sentir apoyo familiar.	4,4	0,7
3	Desunidos.	4,1	0,8
5	Lo que me preocupa por el momento es poder comprar las gallinas que me faltan para el proyecto.	4,6	0,5
6	Que de repente tengamos que cancelar algo, como un imprevisto, y no nos alcance el dinero para solucionarlo al corto plazo.	3,8	0,5
7	Cuando las cosas no resultan en el tiempo estipulado.	3,9	0,6
9	El poco comercio para la venta de huevos azules.	4,0	0,9
9	Mejoras de los gallineros	4,3	0,5
9	Protección contra los roedores	4,5	0,8

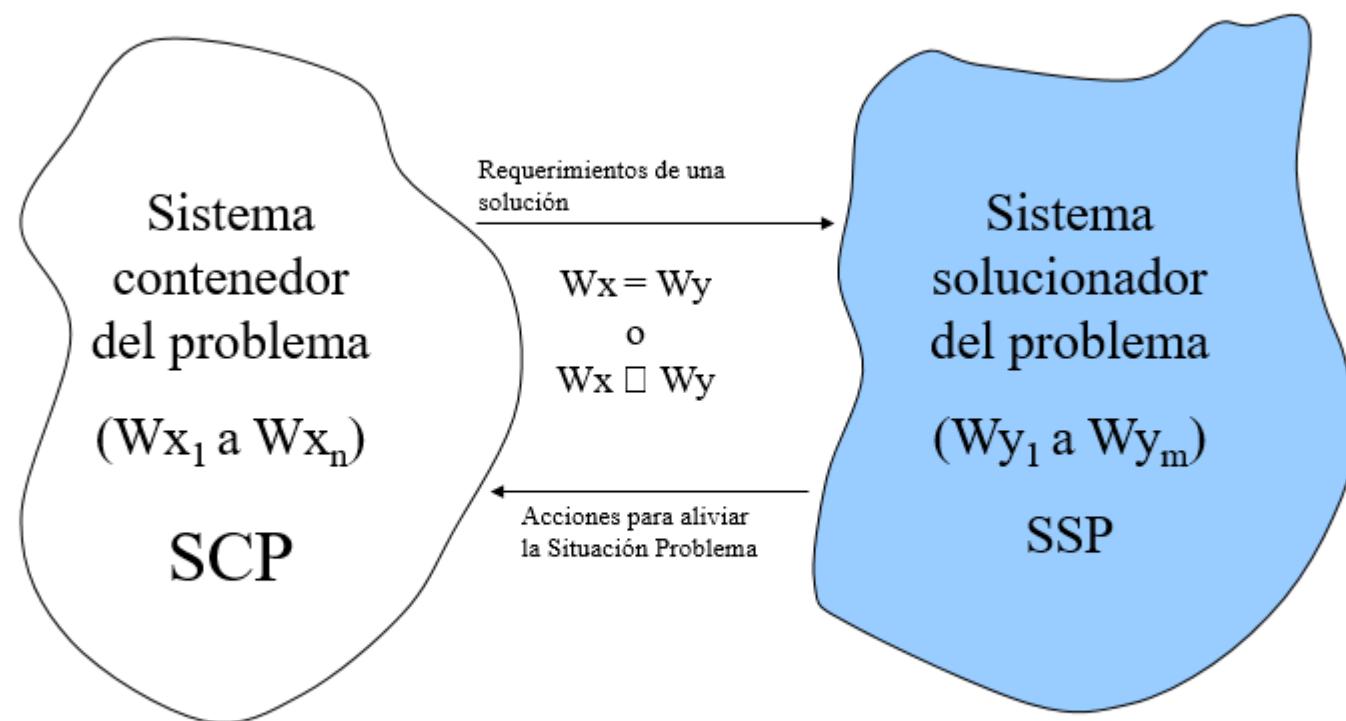


ACTIVIDAD 2: TALLER NÚMERO 1

PRE-DIAGNÓSTICO: Expresando la Situación Problema (CUADROS DESCRIPTIVOS)

- 1. Definir Participantes**
- 2. “Construir un Cuadro Descriptivo para ilustrar la Situación Problema que se vive en la Organización.**

EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA (un método para su estudio)



Sistema contenedor de Problemas (SCP)

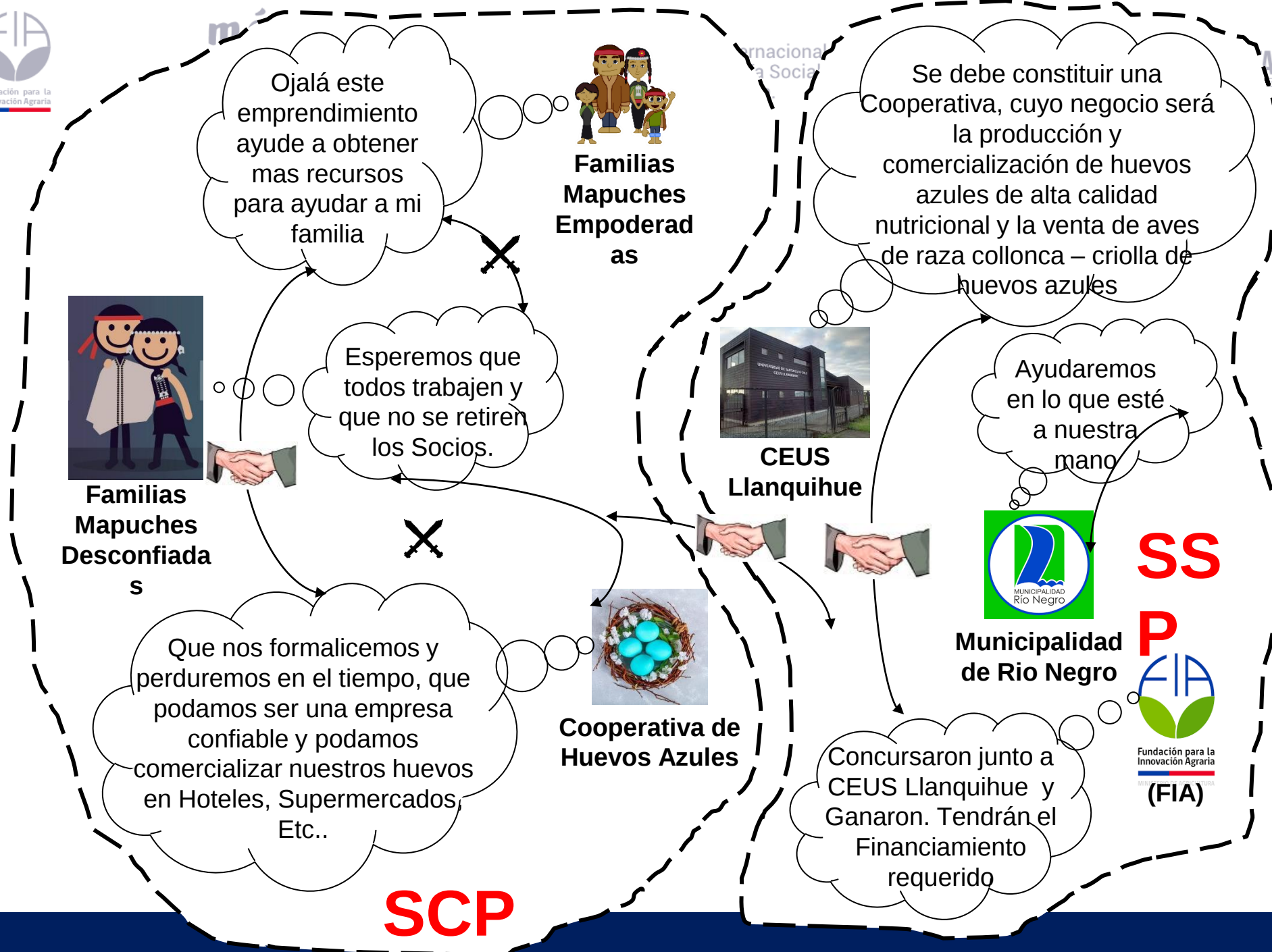
Un SCP es aquella porción de la realidad conformada por lo que se ha definido por sistema y el entorno que lo circunda, donde existen personas que forman grupos culturales y adoptan el papel de “vivir los problemas” de esa realidad. Pero, así como son personas que viven los problemas de esa realidad, también son personas que poseen aspiraciones y visiones determinadas sobre los procesos de transformación a llevar a cabo en el sistema contenedor del problema.

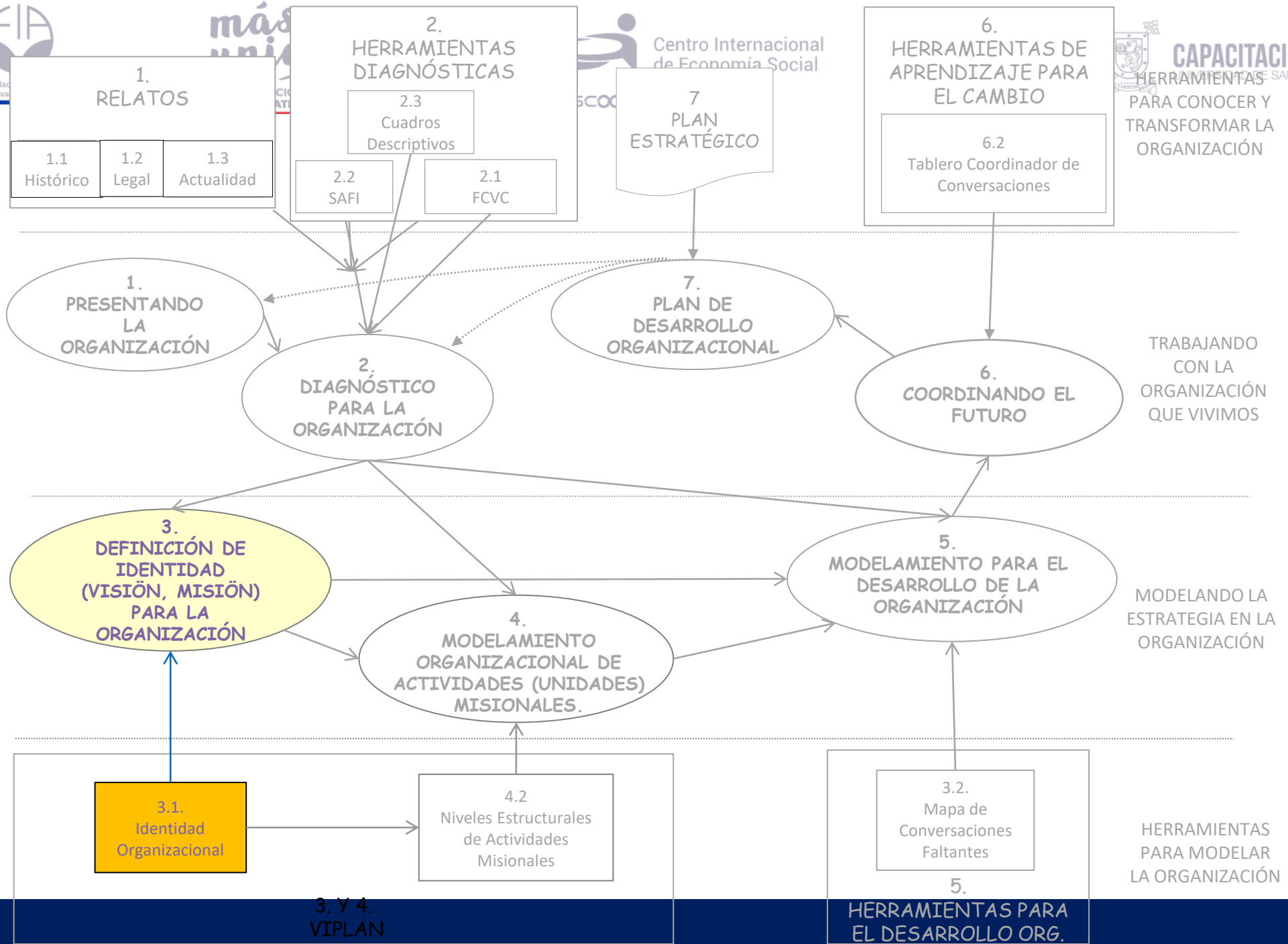
Sistema solucionador del Problemas (SCP)

El SSP está conformado por aquellas personas que tienen vocación de “solucionadores” y que han tomado la decisión de “solucionar” los problemas existentes en el SCP. Es el sistema que, recogiendo las querencias y aspiraciones del SCP, propone “soluciones” a ser implantadas en el SCP.



Cooperativa KALFÚ (Huevos azules)





TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 3

DISCUSIÓN SOBRE VISIÓN E IDENTIDAD (EL QUÉ)

- Solicitar a los participantes que reflexionen, sobre el actual estado de situación de la organización y sobre todo en aquellos aspectos que no logran satisfacción.
- Solicitar a los participantes que reflexionen sobre el tipo de organización a la cual les gustaría aspirar (tengo un sueño... algún día mi organización debería ser...).
- Constituir la identidad organizacional presente y futura (visión), utilizando el material práctico que se entrega en este taller.
- Posteriormente, se discutirá en forma grupal los resultados de las reflexiones individuales.

ACTIVIDAD TRES

IDENTIDAD

ESTABLECER LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL:

Clarifica la razón de ser de la organización desde un punto de vista particular, así como su transformación primaria, es decir, sus productos y servicios.

VISIÓN:

¿Qué deseamos ser en el futuro?

Es el tipo de unidad que se aspira a crear. Es el “gran sueño” que responde a la pregunta: ¿qué deseamos ser en el futuro?

- ☐ **Sentido de dirección**
- ☐ **Motivación al logro**
- ☐ **Enfoque hacia lo que queremos ser**

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

NOMBRAR SISTEMAS

“Un Sistema (*contexto*) que hace *X*, mediante *Y*, para lograr *Z*”

X: Qué hace

Y: Mediante que

Z: Con que propósito

IDENTIDAD (Nombrar el Sistema)

CONTEXTO:
QUE HACE:
MEDIANTE QUE:
CON QUE PROPÓSITO:

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

CARACTERIZAR SISTEMAS

Transformación: ¿Qué suministros son convertidos en que resultados?

Actores: ¿Quienes llevan a cabo la transformación?

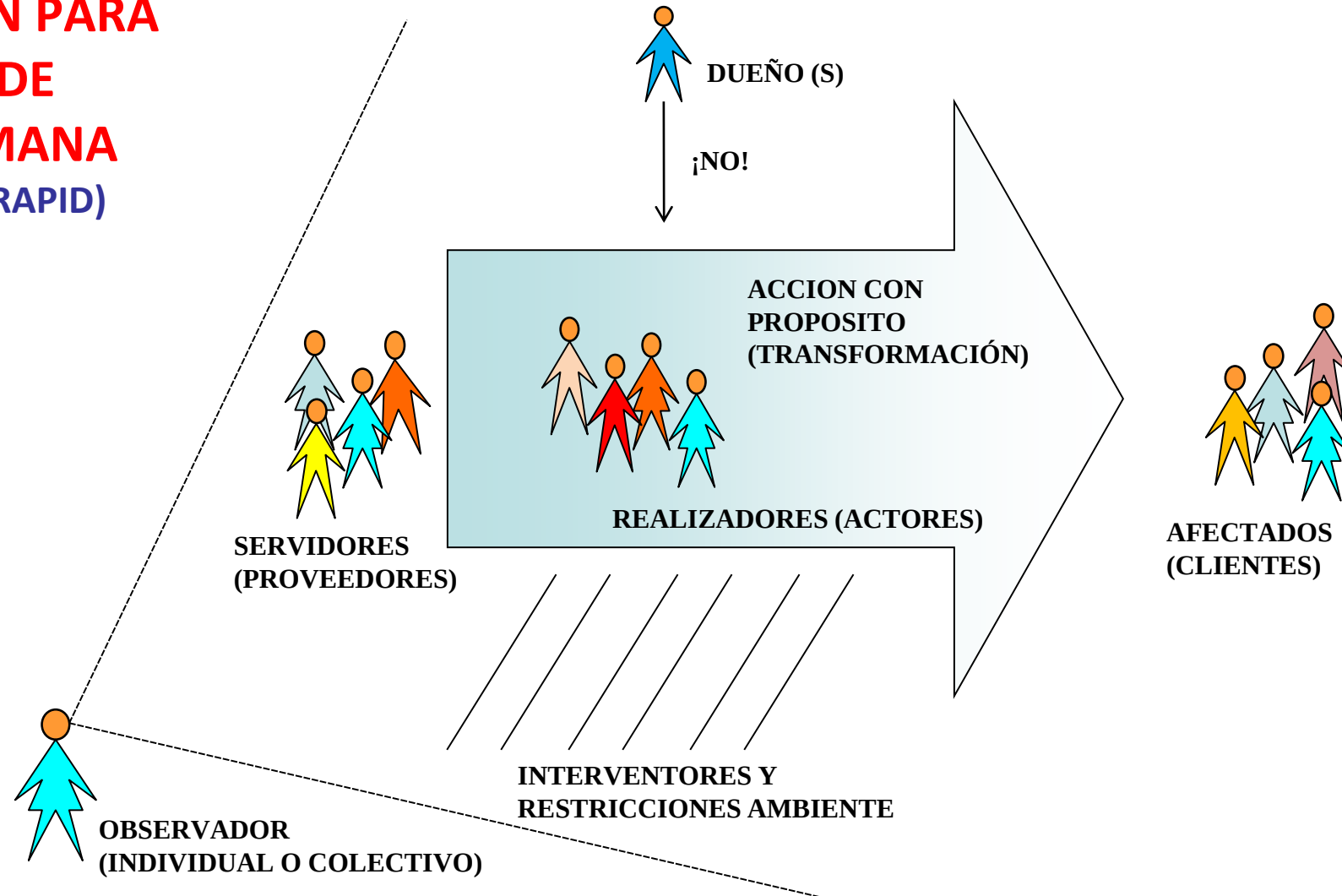
Proveedores: ¿Quienes proveen los suministros?

Clientes: ¿Quienes reciben los resultados?

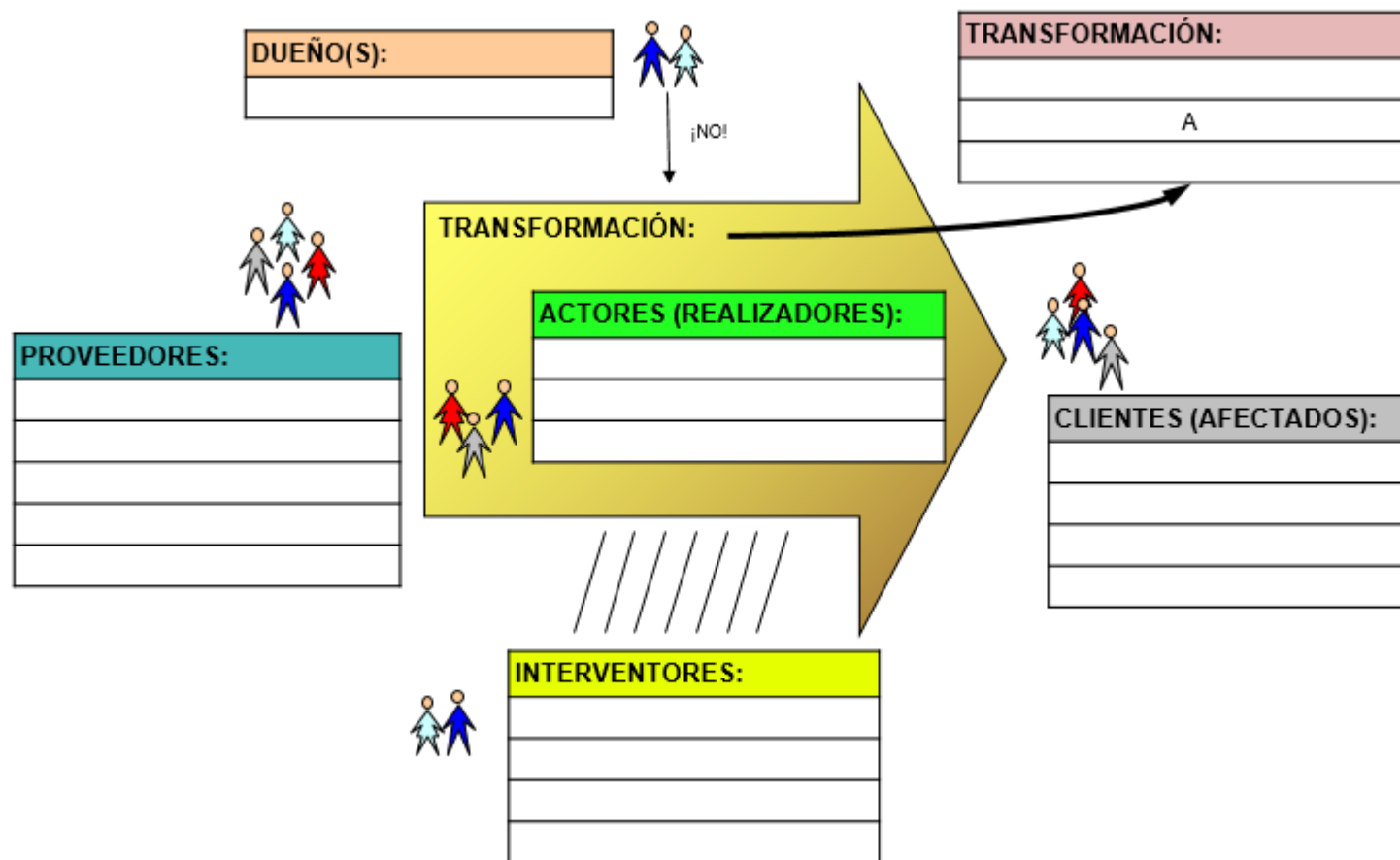
Interventores : ¿Quienes, fuera del sistema, influyen la transformación?

Dueño(s): ¿Quien debe asegurarse que la transformación se lleve a efecto?

CARACTERIZACION PARA UN SISTEMA DE ACTIVIDAD HUMANA (TAPCID, TASCOI o TRAPID)



IDENTIDAD (Caracterización)



COOPERATIVA KALFÚ



IDENTIDAD COMO MISIÓN

(Nombrar el Sistema)

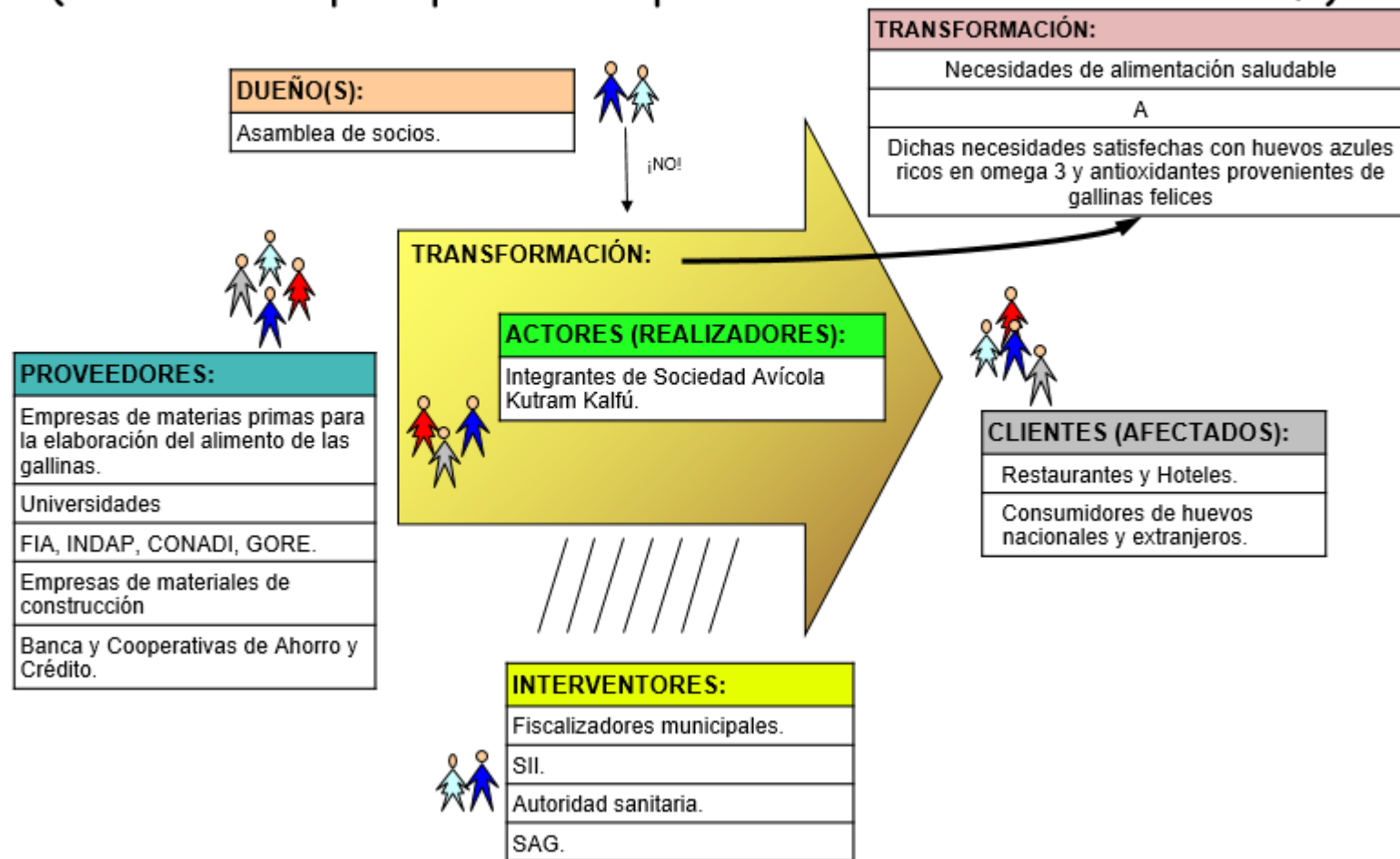
CONTEXTO:
Sociedad Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufu.
QUE HACE:
Producir y comercializar huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes y la producción de pollos de raza kollonka, ketro y criollas.
MEDIANTE QUE:
Un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza y una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos.
CON QUE PROPÓSITO:
Con el propósito de obtener un producto de calidad que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.

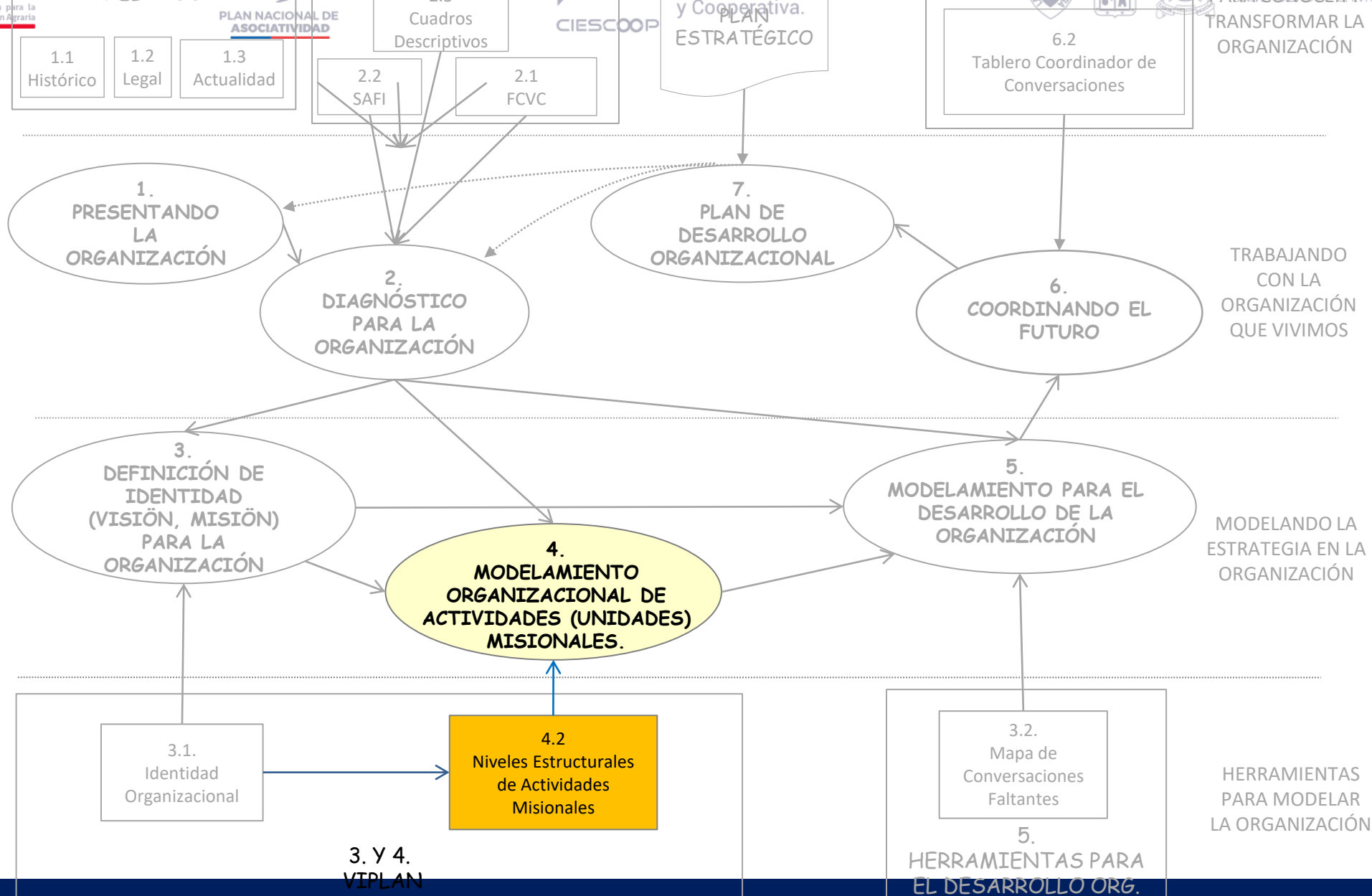
MISIÓN PARA AVÍCOLA KALFÚ

“Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas. Esto lo llevan a cabo haciendo uso de un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza, una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos. Se persigue como propósito el obtener un producto de calidad, que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.”

IDENTIDAD COMO CARACTERIZACIÓN

(Caracterizar los participantes en el operar de la Sociedad Avícola Kutram Kalfú)





TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 4.2

DESPLEGANDO LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL (COMO)

- Identifica las tareas que la gerencia quiere convertir en actividades autónomas en diferentes niveles estructurales, es decir, las actividades primarias de la organización.
- Construir el despliegue de complejidad para la Organización. (modelando las actividades primarias).

TERCER MÓDULO

COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL: (modelar los niveles estructurales)

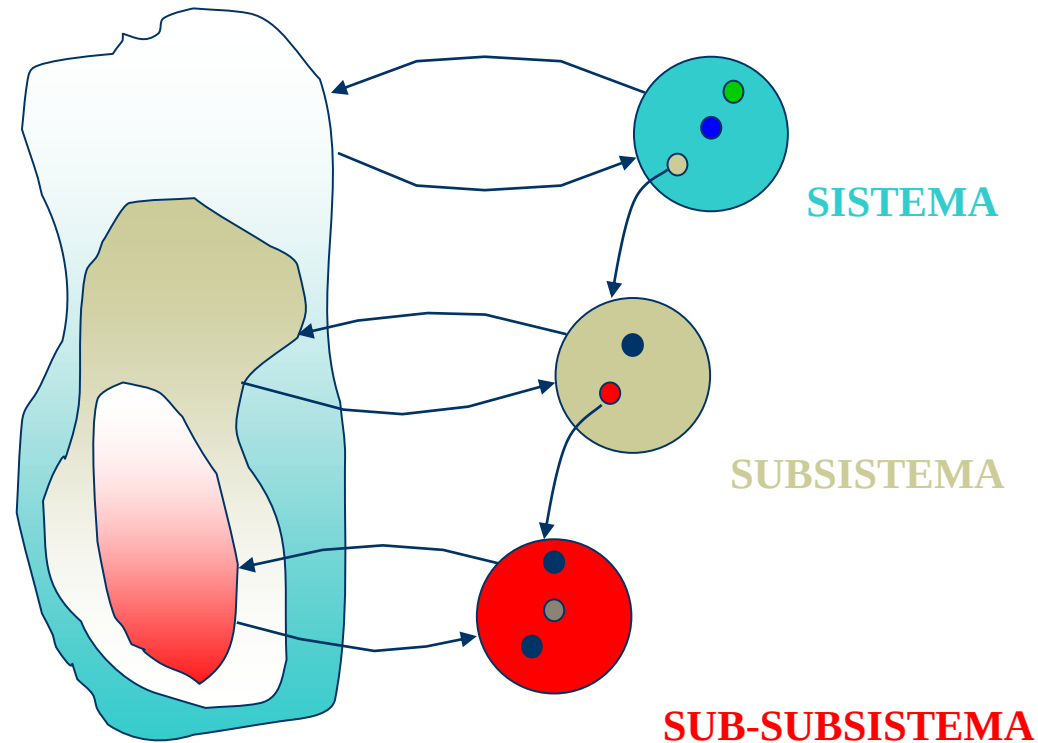
Identifica las tareas que la gerencia quiere convertir en actividades autónomas en diferentes niveles estructurales, es decir, las actividades primarias de la organización. Estas tareas definen el desdoblamiento de complejidad de la organización.

NIVELES ESTRUCTURALES: DESPLEGANDO LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL

COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL: (modelar los niveles estructurales)

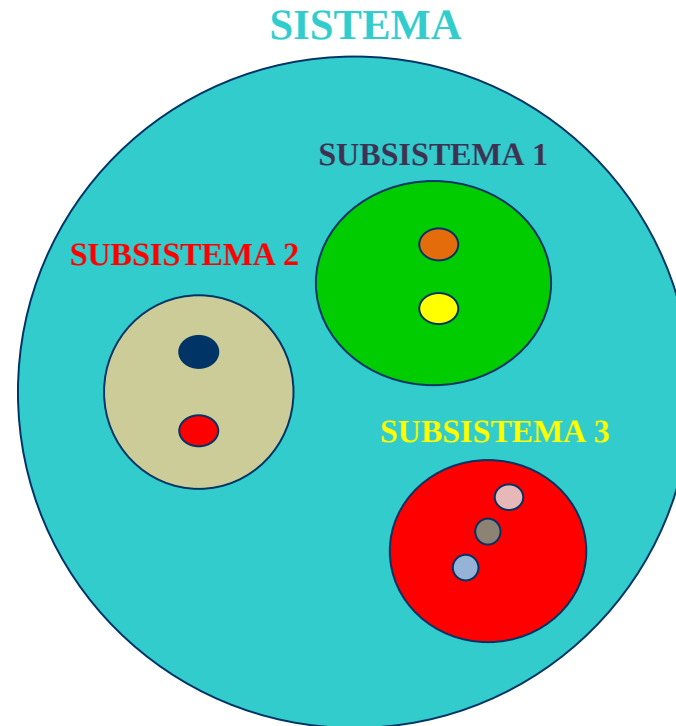
Identifica las tareas que la gerencia quiere convertir en actividades autónomas en diferentes niveles estructurales, es decir, las actividades primarias de la organización. Estas tareas definen el desdoblamiento de complejidad de la organización.

FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL: (Despliegue de la complejidad organizacional)



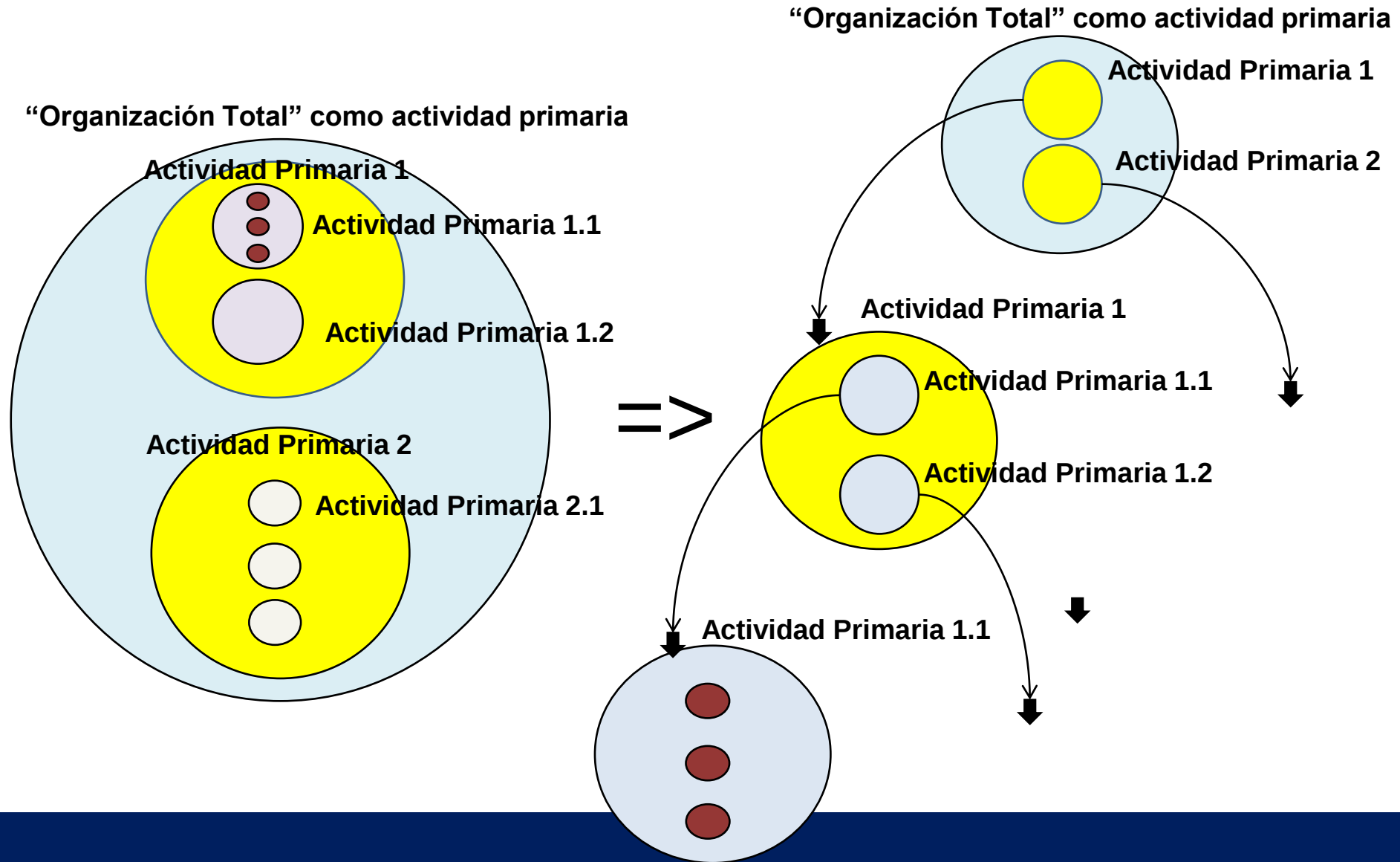
Para un sistema viable, “la complejidad de las tareas hacen necesario considerar sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos”.

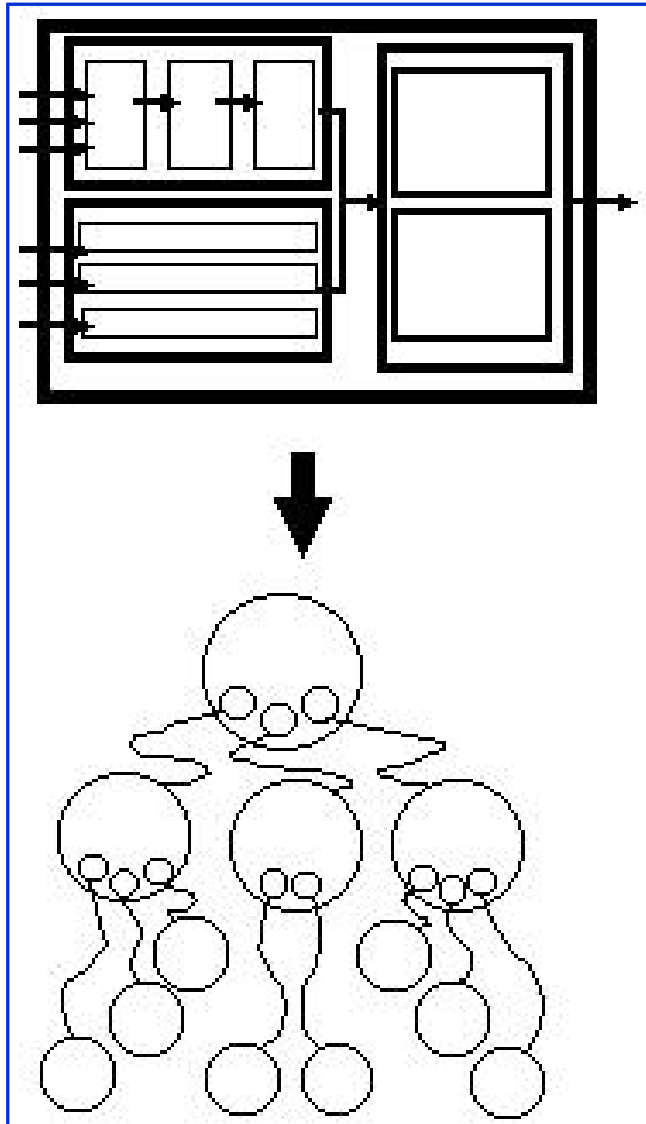
FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL: (Despliegue de la complejidad organizacional)



Para un sistema viable, “la complejidad de las tareas hacen necesario considerar sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos”.

DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD (Formas de dibujarlo)





REPRESENTACIÓN

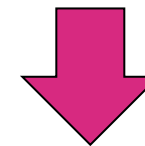
Actividades Tecnológicas realizadas

+

Actividades Temporales

+

Actividades Geográficas

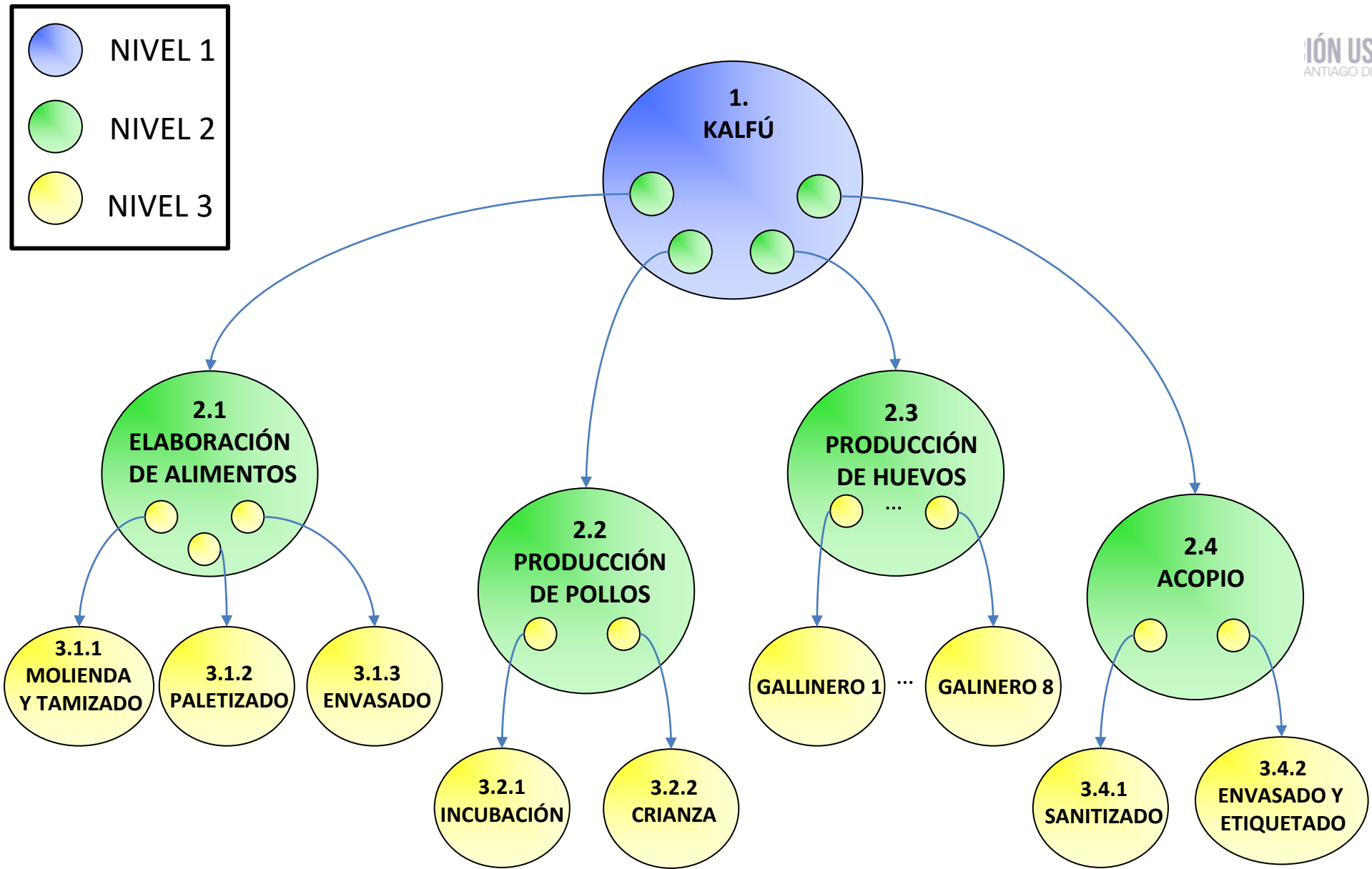


Actividades Primarias

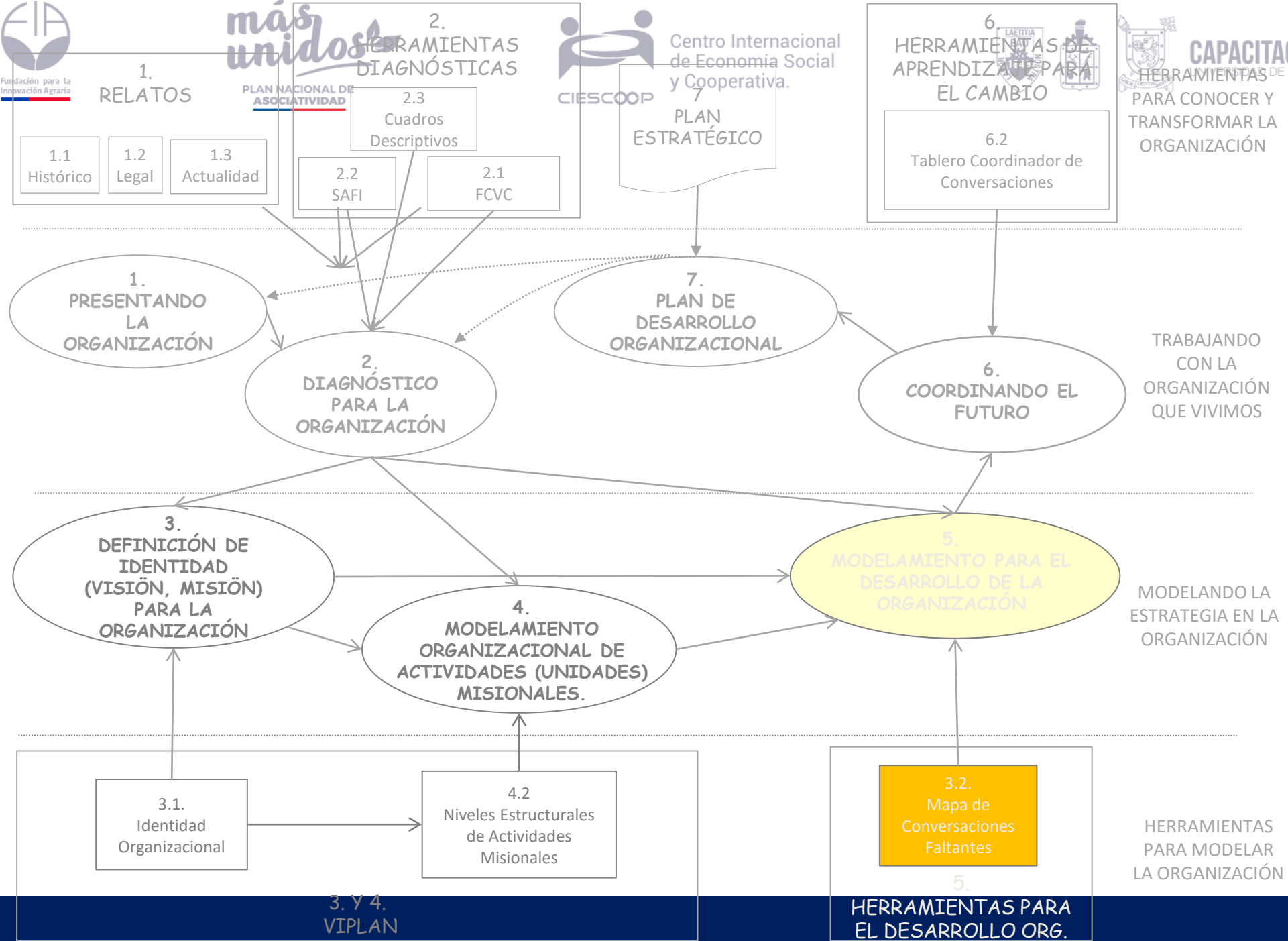
(Equilibrando la Complejidad)

DESPLIEGUE DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES} KALFÚ





DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL PARA KALFÚ



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ACTIVIDAD 5

MODELAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN: CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES.

Se le solicita responder las siguientes preguntas en relación a la elaboración del Mapa de Conversaciones Faltantes en apoyo al desarrollo estratégico de la Organización.

Nota: Recordar que a la hora de contestar no existen respuestas correctas o incorrectas sino solo percepciones sobre los temas.

- 1. ¿Cuáles son los principales desafíos en la administración de la Organización.**
- 2. ¿Cuáles son los factores característicos de la organización que valora su entorno relevante?**
- 3. ¿Cuál es la propuesta de valor que proyecta la organización hacia su entorno relevante?**

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

4. **¿Qué objetivos quiere alcanzar la organización en su relación con su entorno relevante?**
5. **¿Qué conversaciones son críticas para alcanzar la propuesta de valor definida? (desde el punto de vista de actividades).**
6. **¿Cuáles son las conversaciones de carácter estratégico, en relación a las actividades de CIESCOOP, para alcanzar el logro de la propuesta de valor?**
Relacionadas a:
 - **Capacidades Humanas, Organizacionales y de Infraestructura.**
 - **Servicios a la Comunidad y a los Integrantes.**
 - **La Gestión Financiera y Auditoria de Recursos**
 - **La Gestión Misional de CIESCOOP (Operación)**
 - **El cuidado por el Talento Humano**
 - **Otros**

CONVERSACIONES FALTANTES

- Conversaciones necesarias para lograr el estado futuro o resultado que se desea alcanzar.
- Son retos conversacionales a lograr mediante la implantación y despliegue de estrategias,

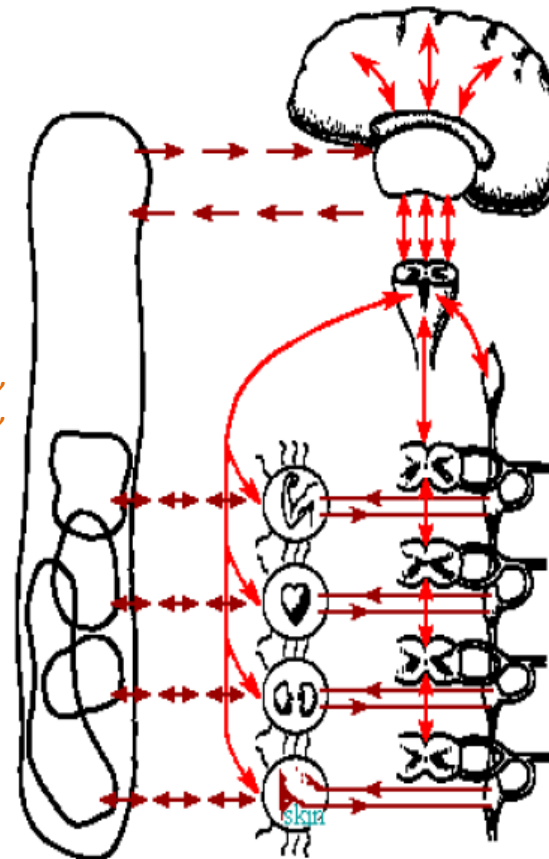
Las conversaciones faltantes para el desarrollo se establecen una vez que la organización ha definido los conceptos antes expuestos y se traducen en resultados específicos, a mediano o largo plazo.

**SE CONSTRUYE UN MAPA
DE CONVERSACIONES FALTANTES**

PERSPECTIVAS SEGÚN LA VIABILIDAD (NO SEGÚN LA RENTABILIDAD)

Entorno o Medio.
Relaciones con público objetivo,
organismos públicos y privados,
fuentes de financiamiento,
universidades, etc.

Modelo de sistema Viable (VSM)



Sistema 5. Políticas

Funciones del cerebro alto.

Formulación de decisiones políticas.

Identidad.

Sistema 4. Inteligencia

El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos. Planeación, proyección y pronóstico.

Sistema 3. Cohesión

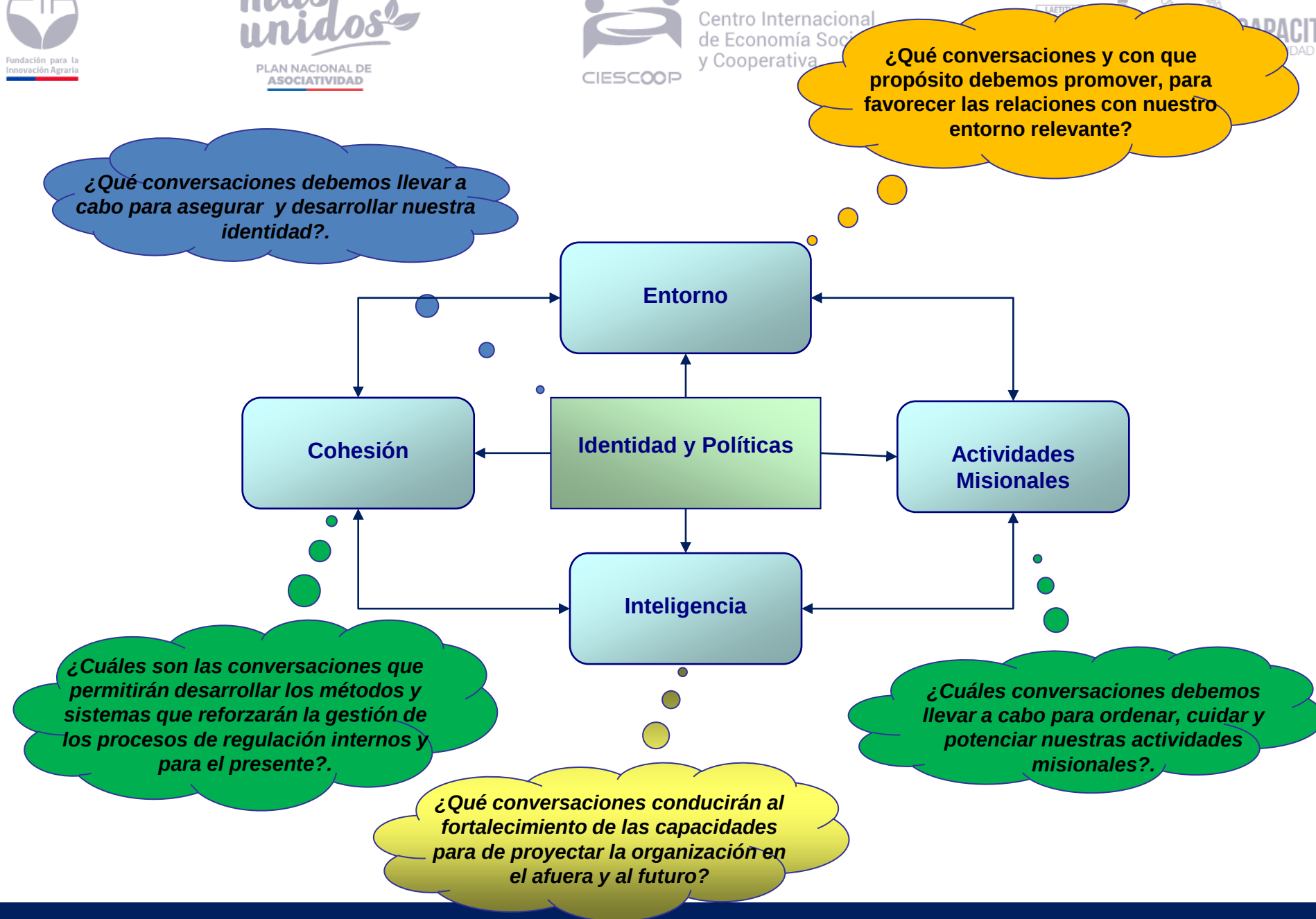
La base cerebral (cerebro base) que vigila el la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno . Incluye el 3* (el sistema nervioso parasimpático).

Sistema 2. Coordinación

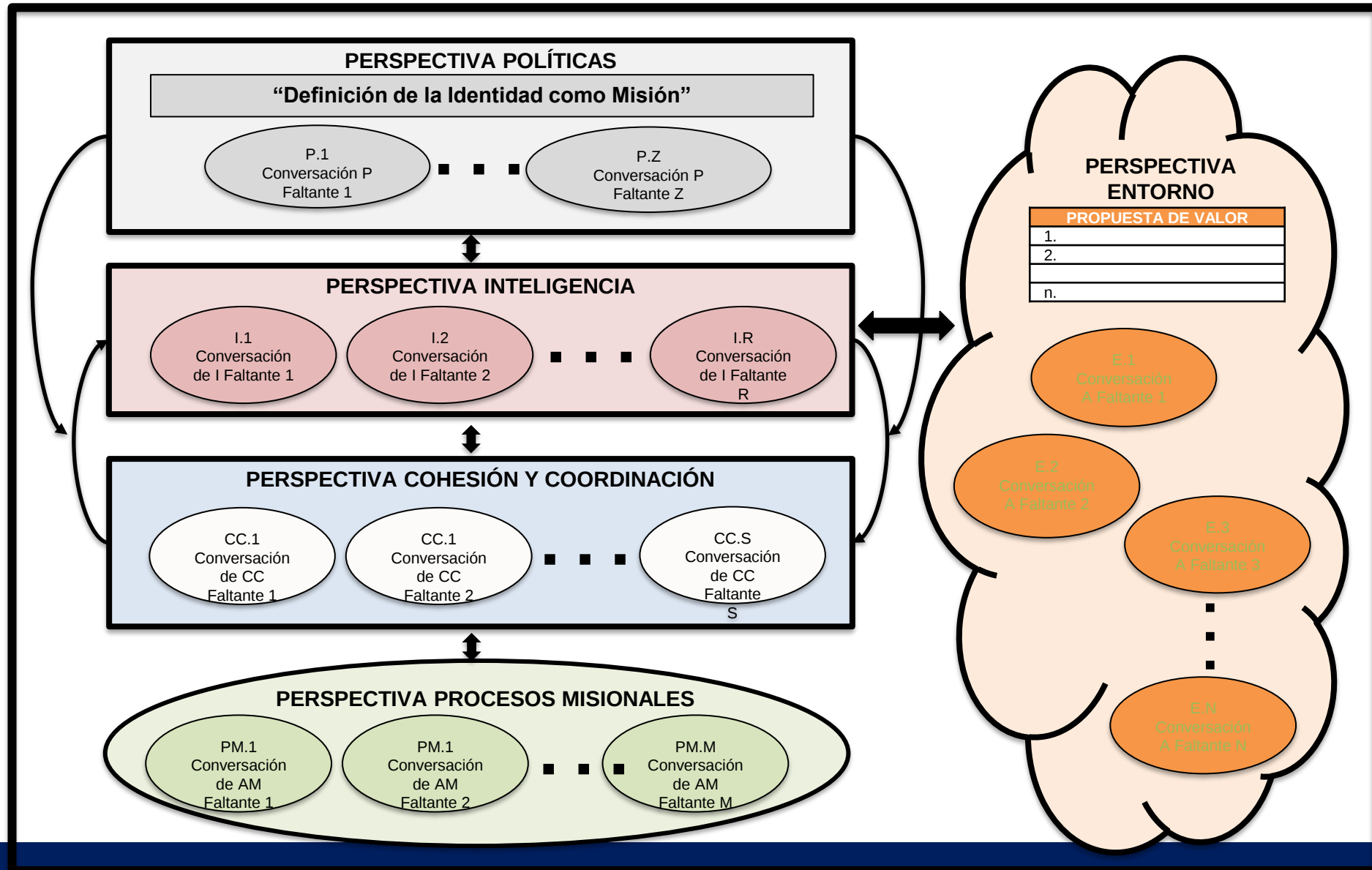
Sistema nervioso simpático que coordina los músculos y órganos y asegura que su interacción sea estable.

Sistema 1. Actividades Misionales

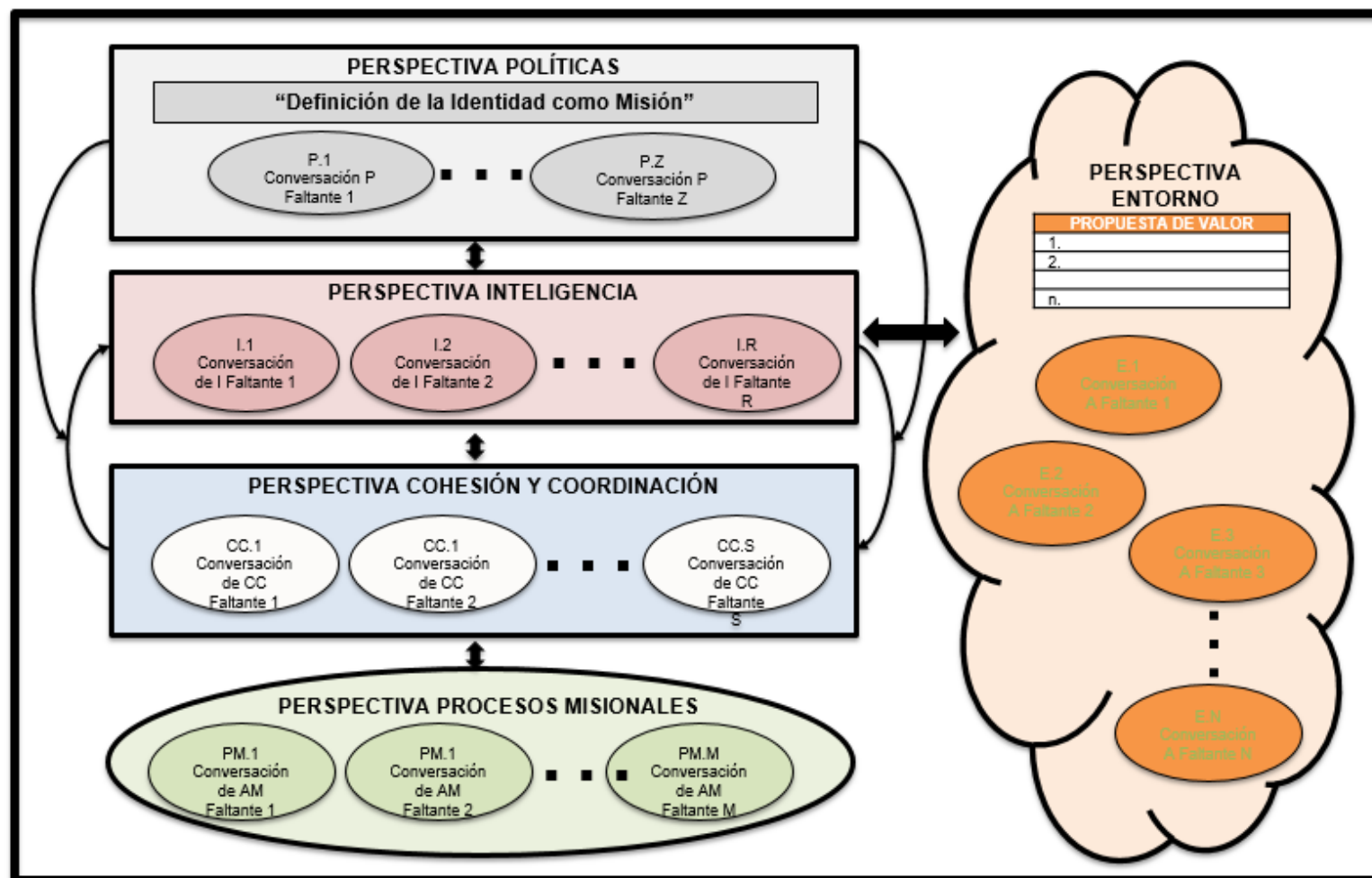
Músculos y órganos. Las partes que realizan las actividades básicas del sistema.



MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO, (SEGÚN PERSPECTIVAS PARA LA VIABILIDAD)



MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO, (SEGÚN PERSPECTIVAS PARA LA VIABILIDAD)



MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES (AVÍCOLA KALFÚ)



PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidado y preservación de la Identidad)

IDENTIDAD (COMO MISIÓN)

“Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas. Esto lo llevan a cabo haciendo uso de un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza, una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos. Se persigue como propósito el obtener un producto de calidad, que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.”

P.1
Constitución Legal de la
Avícola Kalfú.

PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)

I.1
Constitución de un
Consejo Social.

I.2
Determinación de la
Planificación Estratégica
como un Proceso

I.3
Constitución del
Comité de Desarrollo

PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

C.1
Constituir la Estructura
Organizacional de acuerdo al
Organigrama. Determinar cargos.

C.2
Establecer los sistemas de registro
de actividades, tanto para la
Tesorería, La Comercialización y la
Operación (Protocolos).

PROCESOS MISIONALES (el quehacer)

PM.1
Instalación y
puesta en
marcha de la
Incubadora

PM.2
Diseñar e implementar
el Proceso de Acopio y
de los Protocolos de
acompañamiento.

PM.3
Determinar lugar físico,
espacio y equipamiento
para la elaboración de
alimentos, y capacitarse
al respecto.

PERPECTIVA DE ENTORNO (el afuera)

Propuesta de valor:

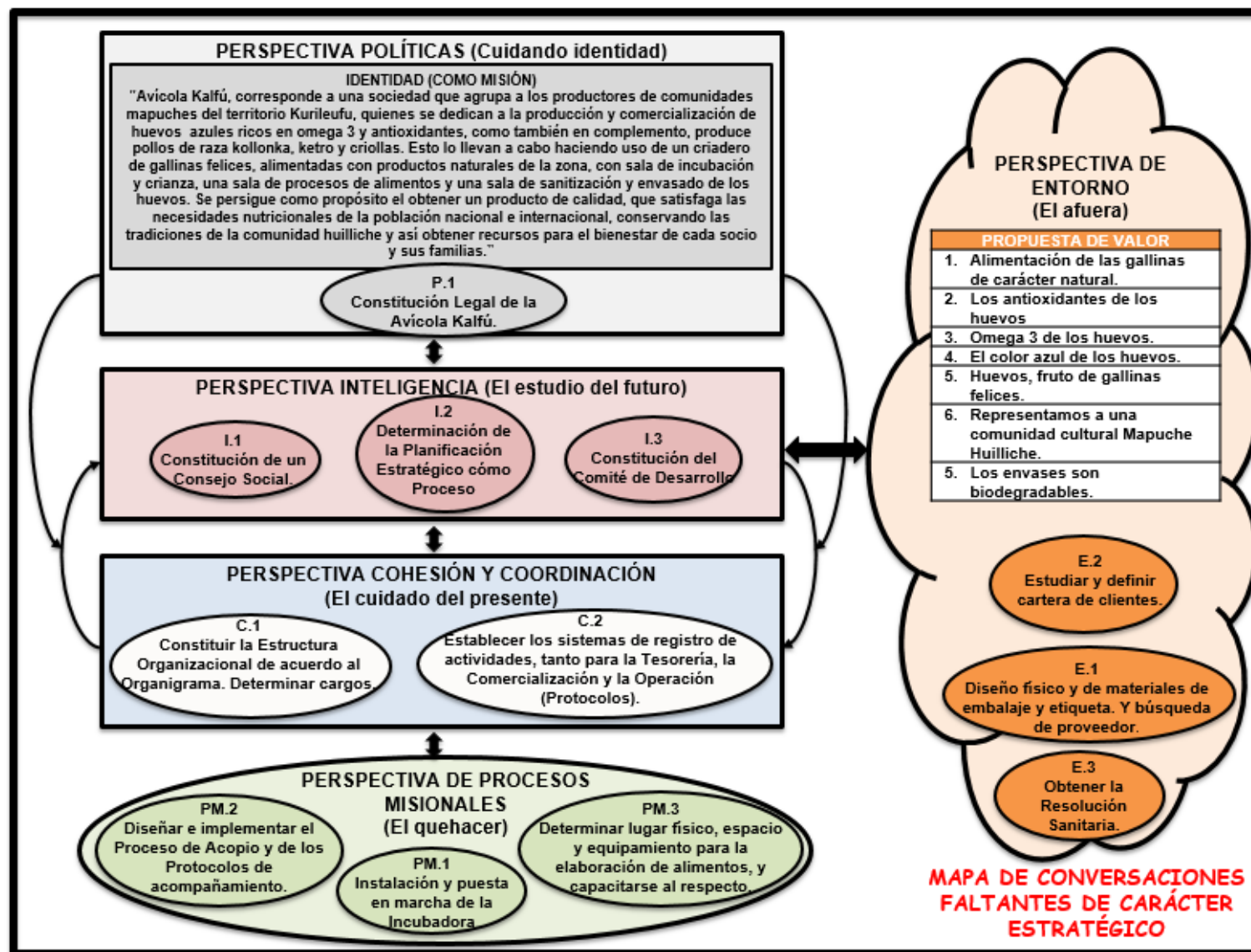
- Alimentación de las gallinas de carácter natural.
- Los antioxidantes de los huevos
- Omega 3 de los huevos.
- El color azul de los huevos.
- Huevos, fruto de gallinas felices.
- Representamos a una comunidad cultural Mapuche Huilliche.
- Los envases son biodegradables.

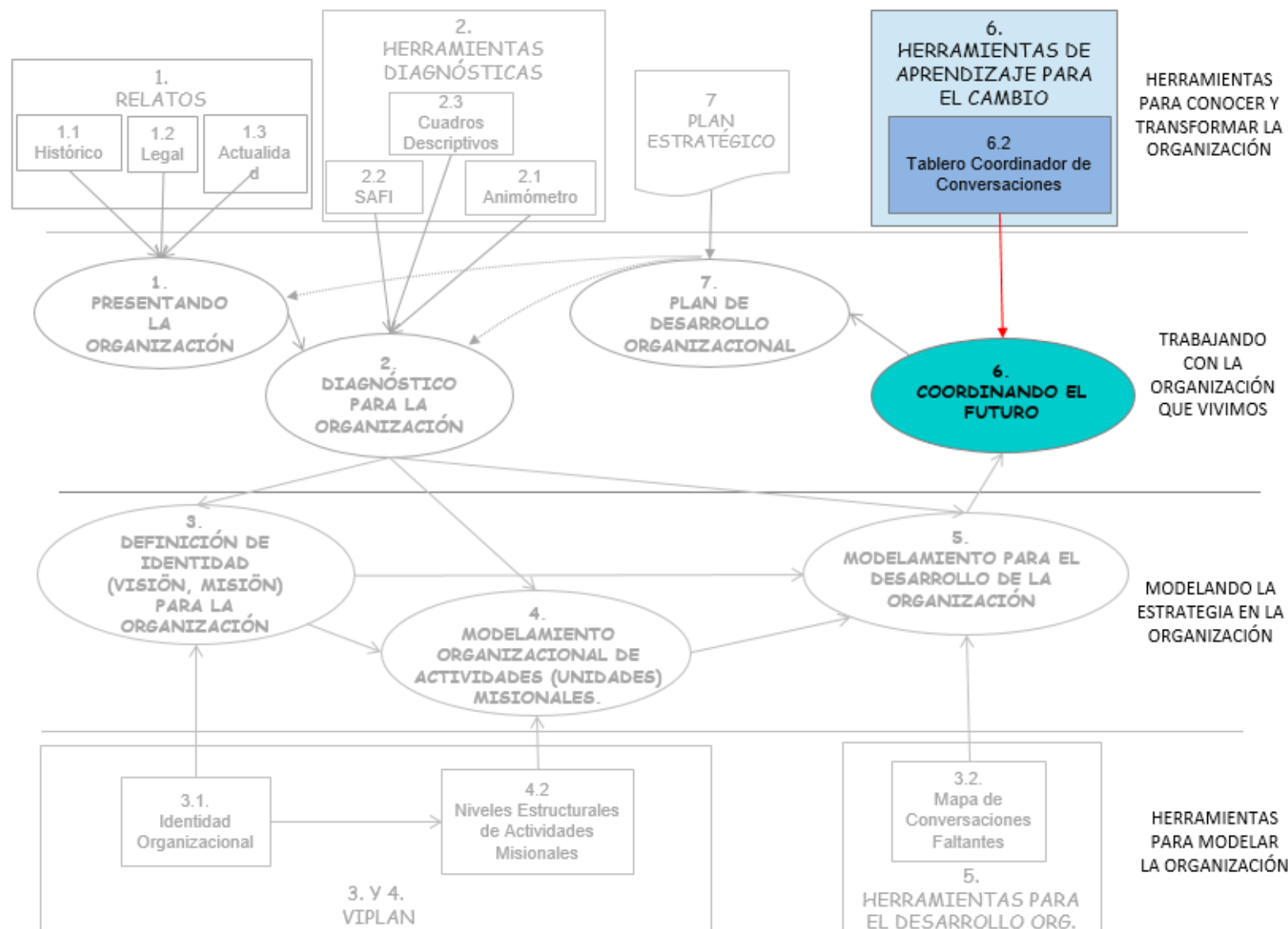
E.1
Diseño físico y de
materiales de embalaje
y etiqueta. Y búsqueda
de proveedor.

E.2
Estudiar y definir
cartera de clientes.

E.3
Obtener la
Resolución Sanitaria.

MAPA DE CONVERSACIONES FALTANTES DE CARÁCTER ESTRATÉGICAS





TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 6: Tablero Coordinador

TABLAS COMPARATIVAS DE 3 y 4 CON 2

	¿Existe o está identificado en la situación real?	¿Como se lleva a cabo?	¿Como está juzgada?	Comentarios
○				
1. POLÍTICAS				
2. ENTORNO				
3. INTELIGENCIA				
4. COHESIÓN				
5. COORDINACIÓN				
6. ACTIVIDADES MISIONALES				
○ RELACIONES				
1 → 2				
1 → } 3 4				
4 → } 5 6				

Actividades sensibles y uniones a partir del MSV.

Ideas acerca de los cambios

Criterios y juicios comunes

"qué" nuevos "como" alternativos, etc.

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 6.2: Coordinando el Futuro.

Tablero Coordinador de Conversaciones Faltantes de Carácter Estratégicas.

TABLERO DE COORDINACIÓN DE CONVERSACIONES PARA COOPERATIVA DE TRABAJO LENCA DE CARRETERA AUSTRAL

PERSPECTIVA	CONVERSACIONES ESTRATÉGICAS (DEL MAPA DE CONVERSACIONES)	RESPONSABLE(S) (SEGÚN ORGANIGRAMA)	PLAZO COMPROMETIDO (INICIO Y TÉRMINO)
POLÍTICAS	P.1		
	P.2		
	P.N		
ENTORNO	E.1		
	E.2		
	E.J		
INTELIGENCIA	I.1		
	I.2		
	I.K		
COHESIÓN	C.1		
	C.2		
	C.L		
PROCESOS MISIONALES	PM.1		
	PM.2		
	PM.M		

TABLERO COORDINADOR COOPERATIVA KALFÚ



PERSPECTIVA DE POLÍTICAS (Cuidado y preservación de la Identidad)

IDENTIDAD (COMO MISIÓN)

"Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas. Esto lo llevan a cabo haciendo uso de un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza, una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos. Se persigue como propósito el obtener un producto de calidad, que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias."

P.1
Constitución Legal de la
Avícola Kalfú.

PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA (el estudio del futuro)

I.1
Constitución de un
Consejo Social.

I.2
Determinación de un
Plan Estratégico

I.3
Constitución del
Comité de Desarrollo

PERSPECTIVA DE COHESIÓN (el cuidado del presente)

C.1
Constituir la Estructura
Organizacional de acuerdo al
Organigrama. Determinar cargos.

C.2
Establecer los sistemas de registro
de actividades, tanto para la
Tesorería, La Comercialización y la
Operación (Protocolos).

PROCESOS MISIONALES (el quehacer)

PM.1
Instalación y
puesta en
marcha de la
Incubadora

PM.2
Diseñar e implementar
el Proceso de Acopio y
de los Protocolos de
acompañamiento.

PM.3
Determinar lugar físico,
espacio y equipamiento
para la elaboración de
alimentos, y capacitarse
al respecto.

PERPECTIVA DE ENTORNO (el afuera)

Propuesta de valor:

- Alimentación de las gallinas de carácter natural.
- Los antioxidantes de los huevos
- Omega 3 de los huevos.
- El color azul de los huevos.
- Huevos, fruto de gallinas felices.
- Representamos a una comunidad cultural Mapuche Huilliche.
- Los envases son biodegradables.

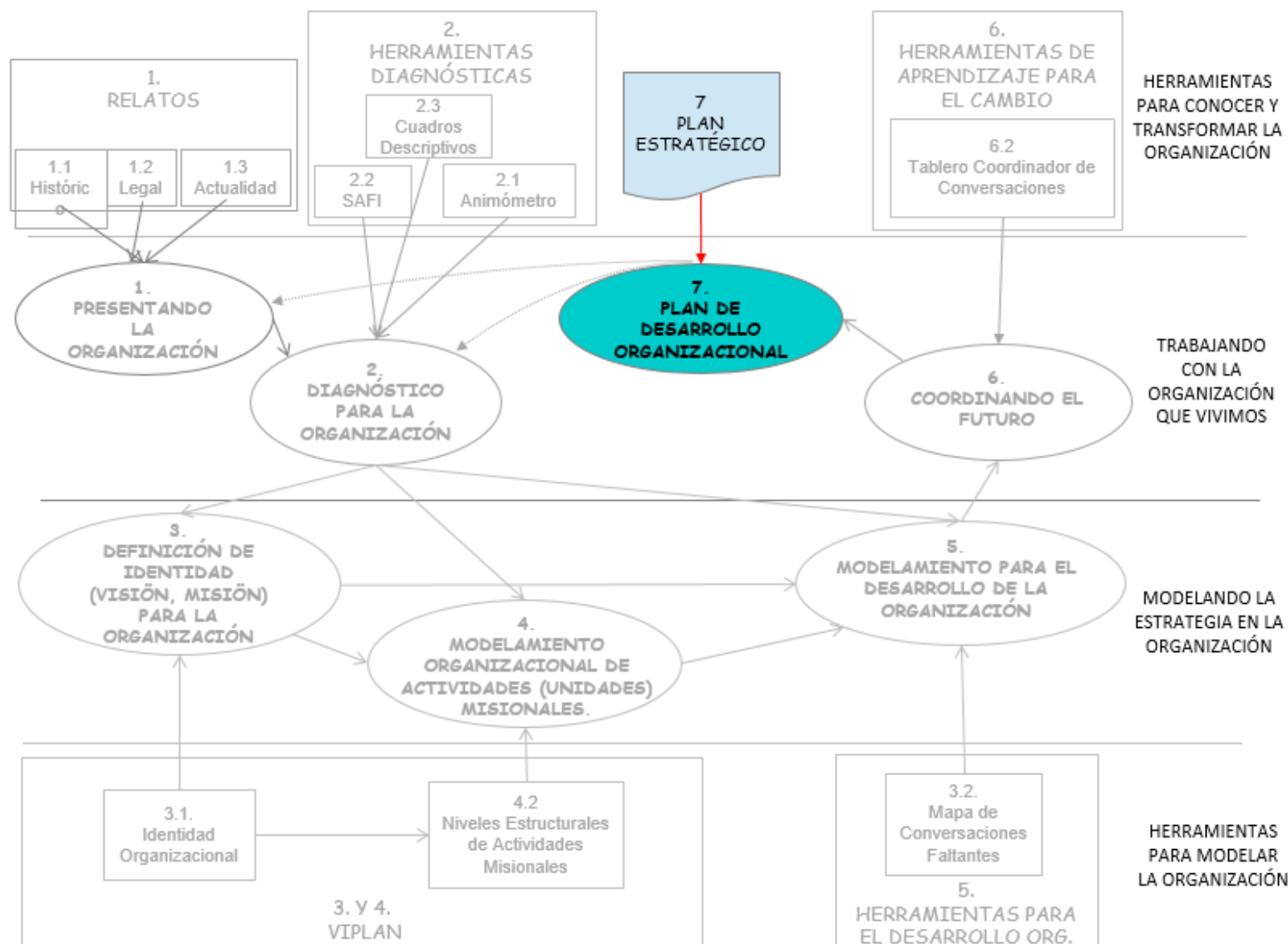
E.1
Diseño físico y de
materiales de embalaje
y etiqueta. Y búsqueda
de proveedor.

E.2
Estudiar y definir
cartera de clientes.

E.3
Obtener la
Resolución Sanitaria.

TABLERO COORDINADOR DE CONVERSACIONES PARA EL DESARROLLO EN ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

PERSPECTIVA	CONVERSACIONES ESTRATÉGICAS (DEL MAPA DE CONVERSACIONES)	RESPONSABLE(S) (SEGÚN ORGANIGRAMA)	PLAZO COMPROMETIDO (INICIO Y TÉRMINO)
POLÍTICAS	Constitución Legal de la Avícola Kalfú.	PRESIDENTA CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE 2018
ENTORNO	Diseño físico y de materiales de embalaje y etiqueta. Y búsqueda de proveedor.	CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE
	Estudiar y definir cartera de clientes.	ELIZBETH SALDOVAL CRISTINA CATRILEF	FINES DE DICIEMBRE
	Obtener la Resolución Sanitaria.	SE POSTERGA	
INTELIGENCIA	Constitución de un Consejo Social.	SE POSTERGA	
	Determinación de un Plan Estratégico	SE POSTERGA	
	Constitución del Comité de Desarrollo	SE POSTERGA	
COHESIÓN	Constituir la Estructura Organizacional de acuerdo con el Organigrama. Determinar cargos.	DESARROLLADO 28-08-2018	
	Establecer los sistemas de registro de actividades, tanto para la Tesorería, La Comercialización y la Operación (Protocolos).	ASAMBLEA Y CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE
PROCESOS MISIONALES	Instalación y puesta en marcha de la Incubadora	PATRICIA BARRIENTOS	MEDIADOS DE SEPTIEMBRE
	Diseñar e implementar el Proceso de Acopio y de los Protocolos de acompañamiento.	JOSÉ RUIZ, ERIKA CAYUPEL, ENEDINA JARAMILLO Y CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE
	Determinar lugar físico, espacio y equipamiento para la elaboración de alimentos, y capacitarse al respecto.	JOSÉ ARANCIBIA	FINES DE DICIEMBRE (ELABORACIÓN DE ALIMENTOS)



TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

ACTIVIDAD 7: PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Modelo de Gestión

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO: PLAN ESTRATÉGICO (Actividad 7)

Contiene:

1. Nombre de la Organización.
2. Participantes del Proceso de Planificación Estratégica (en sus distintas fases).
3. Presentación de la Organización (Actividad 1).
4. Diagnóstico (Actividad 2).
5. Definición de Identidad: Visión y Misión (Actividad 3).
6. Despliegue de Actividades Misionales (Actividad 4).
7. Modelamiento para el Desarrollo de la Organización: Mapa de Conversaciones Faltantes (Actividad 5).
8. Tablas Comparativas.
9. Coordinando el Desarrollo Futuro: Tablero Coordinador de Conversaciones Faltantes (Actividad 6)



¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...

Muchas gracias



171
AÑOS

Formando
personas
transformando
país