



RECEPCIONADO
OFICINA DE PARTES 1 FIA
FECHA: 01-07-22
HORA: 18:21
N° INGRESO 72959

INFORME FINAL

DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL DIPLOMADO: “CONVIRTIÉNDONOS EN UNA COOPERATIVA CON ORIENTACIÓN EN AGRONEGOCIOS” ULC-2021-025

Fecha de entrega:	31-05-2022
Nombre coordinador:	Mario <u>Radrigán</u> Rubio
Firma:	



CONTENIDO

ANTECEDENTES GENERALES	3
RESUMEN EJECUTIVO	3
OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	5
RESULTADOS ESPERADOS (RE)	6
CONTENIDOS Y METODOLOGÍA APLICADA	7
EQUIPO DE TRABAJO	14
PERFILES PARTICIPANTES DEL CURSO	17
Descripción general de los participantes	17
EVALUACIONES Y RESULTADOS	18
RESULTADOS GENERALES DE LA EJECUCIÓN DEL CURSO	20
Análisis en cuanto al cumplimiento de los resultados esperados	20
Análisis en cuanto a contenidos entregados	26
Aciertos y desaciertos en cuanto a metodología	27
Otros aspectos considerados relevantes de informar (si los hubiere).	28
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	30
ANEXOS	31



ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	Universidad de Santiago de Chile
Nombre(s) Asociado(s):	Colabora CEGEA, Universidad Politécnica de Valencia (España)
Coordinador:	Mario Radrigán Rubio
Regiones de ejecución:	Nacional
Fecha de inicio consultoría:	26/07/2021
Fecha término consultoría:	31/05/2022

RESUMEN EJECUTIVO

El Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios” contempló la entrega de los contenidos técnicos y metodológicos base para la creación, gestión y/o fortalecimiento de cooperativas vinculadas al sector de agronegocios. Este se enfocó en la formación de personas naturales asociadas a empresas cooperativas como también para profesionales ligados al mundo de las asesorías y capacitaciones ya sean de la red de fomento pública o privada, como fundaciones u ONG’s.

El programa se enmarca en el Plan Nacional de Asociatividad “Más Unidos” y el Programa Estratégico dirigido a Empresas Cooperativas, de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) dependiente del Ministerio de Agricultura, el cual busca promover la asociatividad en la pequeña y mediana agricultura, para hacer frente a sus problemas de escala y generar círculos virtuosos de innovación, valor agregado y rentabilidad mediante alianzas productivas que generen oportunidades de crecimiento y desarrollo.

La metodología de realización del Diplomado, contempló la combinación de actividades asíncronas y actividades sincrónicas. Las cuales se realizaron utilizando métodos y técnicas que facilitaron el aprendizaje mediante el planteamiento de problemas y búsquedas de respuestas, además del análisis de situaciones prácticas que ocurren en la realidad y cómo enfrentarlas. Ello, en base a casos de estudios, partiendo de interrogantes que se relacionen con la propia experiencia de las y los estudiantes, y también de cooperativas agroalimentarias existentes.

Las actividades asíncronas se dispusieron en la plataforma Moodle donde, acorde a la propuesta pedagógica planteada, que incorporó bibliografía, audio videos, infografías, presentaciones, entre otros. En cuanto a las sesiones sincrónicas, éstas fueron sesiones de trabajo a través de plataforma Zoom (el equivalente a la ejecución de clases vía remota) las que se disponibilizaron en formato de video en la misma plataforma Moodle, para que las y



los estudiantes pudieran acceder a revisar el material de las y los docentes a cargo de cada módulo.

El material de apoyo para la realización del Diplomado consistió en presentaciones de power point, bibliografía obligatoria y complementaria, infografías, estudios de casos prácticos, uso de audio videos, así como la realización de sesiones de trabajo con docentes expertos/as en las temáticas de cada módulo.

Actualmente el Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios” ya se encuentra ejecutado en su totalidad. Así, ya completada la fase lectiva del curso, al observar la evaluación de la participación de las y los estudiantes en las distintas actividades que forman parte del Diplomado, podemos apreciar una evaluación cualitativa que es muy positiva, dados los mismos comentarios y agradecimientos que las y los estudiantes entregaron en clases y en las evaluaciones de satisfacción de casa módulo.

Por otro lado, si observamos los resultados cuantitativos, podemos apreciar que el 77% de las personas que cursaron el diplomado lograron su aprobación (57 estudiantes aprobados/as) lo que nos muestra una tasa baja de deserción, que se vio además alentado por la alta la participación de los/as estudiantes en las clases sincrónicas del programa. Dicha participación, no sólo fue alta en términos cuantitativos sino que a su vez durante las mismas clases fue habitual ver un importante grado de participación, a través de consultas, comentarios u observaciones.



OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA

- Contratar servicios de consultoría para el diseño y ejecución del Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

- Para cada objetivo específico debe completar el % de avance al término de la consultoría.

N°	Objetivo específico (OE)	% de avance al término de la consultoría
1	Diseñar la primera versión del Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”.	100%
2	Ejecutar y evaluar el Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios” dirigido a miembros de cooperativas (Consejeros/as, Gerentes/as, integrantes de Juntas de Vigilancia), dirigentes y profesionales del sector público relacionados con cooperativas del sector silvoagropecuario y/o de la cadena agroalimentaria asociada.	100%
3	Desarrollar y diseñar un manual digital que reúna todos los contenidos del curso.	100%
4	Rediseñar el Diplomado en función de la evaluación de los resultados de su ejecución.	100%



RESULTADOS ESPERADOS (RE)

- Para cada resultado esperado debe completar el % de cumplimiento.

N° OE	N° RE	Resultado esperado	% de cumplimiento
1	1	Primera versión del Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”, diseñado.	100%
2	2	Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios” ejecutado y evaluado.	100%
2	3	Manual digital desarrollado y diseñado.	100%
3	4	Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios” dirigido al público objetivo, rediseñado de acuerdo con las mejoras identificadas durante su ejecución.	100%



CONTENIDOS Y METODOLOGÍA APLICADA

- A continuación se detallan los contenidos y metodología aplicada a cada clase realizada durante la ejecución del Diplomado y, además, se indica la fecha de realización.
- El inicio de clases fue el 16 de octubre de 2021, se presenta calendarización:

N° de Clase	Fecha de realización	Contenidos	Metodología aplicada	Estado
1	Sábado 16-10-2021	¿Qué entendemos por cooperativa? Y la diferencia con otras personalidades jurídicas	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas, que permiten introducir los aspectos básicos del modelo cooperativo mediante clases lectivas y aprendizaje autónomo	Realizada
2	Martes 19-10-2021	Naturaleza de las cooperativas como asociación de miembros y como empresa	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas que permiten la adquisición de conocimientos mediante clases lectivas y aprendizaje autónomo	Realizada
3	Sábado 23-10-2021	Tipos de cooperativas, niveles y sus ejemplos	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas que permiten la adquisición de conocimientos mediante clases lectivas y aprendizaje autónomo	Realizada
4	Martes 26-10-2021	Historia y desarrollo de cooperativas a nivel Internacional	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas que permiten la adquisición de conocimientos mediante clases lectivas y aprendizaje autónomo	Realizada



5	Martes 02-11-2021	Historia y desarrollo de cooperativas a nivel Latinoamericano	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas que permiten la adquisición de conocimientos mediante clases lectivas y aprendizaje autónomo	Realizada.
6	Sábado 06-11-2021	Historia y desarrollo de cooperativas en el mundo, América Latina y Chile. Historia de las cooperativas agrícolas	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas que permiten la adquisición de conocimientos mediante clases lectivas y aprendizaje autónomo	Realizada
7	Martes 09-11-2021	Cooperativas, Desarrollo Económico Local y Desarrollo Rural	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas que permiten la adquisición de conocimientos mediante clases lectivas y aprendizaje autónomo	Realizada
8	Sábado 13-11-2021	Sustentabilidad del modelo cooperativo	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas que permiten dimensionar el impacto de las cooperativas agrícolas y su proyección, mediante clases lectivas y aprendizaje autónomo Fin módulo 1. Evaluación mediante cuestionario cerrado	Realizada
9	Martes 16-11-2021	El sistema alimentario	Clases sincrónicas y asincrónicas	Realizada
10	Sábado 20-11-2021	El sistema alimentario	Clases sincrónicas y asincrónicas	Realizada
11	Martes 23-11-2021	Fases de transición hacia cooperativas modernas (Cooperativas tradicionales, Cooperativas de negocios y Cooperativas modernas)	Clases sincrónicas y asincrónicas	Realizada



12	Sábado 27-11-2021	El diamante holandés y posibilidades de implementar el diamante chileno	Clases sincrónicas y asincrónicas	Realizada
13	Martes 30-11-2021	Análisis de casos Cooperativas Agroalimentarias en Chile y el Mundo	Estudio de Casos	Realizada
14	Sábado 04-12-2021	Herramienta práctica de evaluación para analizar un sistema alimentario (mapeo del sector, análisis de la cadena alimentaria)	Estudio de Caso, taller	Realizada
15	Martes 07-12-2021	Herramienta práctica de evaluación para analizar un sistema alimentario (principales hitos del sector, dinámica regional)	Estudio de Caso, taller	Realizada
16	Sábado 11-12-2021	Herramienta práctica de evaluación para analizar un sistema alimentario (cooperativas en el sistema alimentario)	Estudio de Caso, taller Fin módulo 2. Evaluación a través de un trabajo de análisis de dos partes	Realizada
17	Sábado 18-12-2021	Organismos de dirección, administración y vigilancia (España)	Clases sincrónicas y asincrónicas	Realizada
18	Lunes 20-12-2021	Evento internacional. Expositor: Ariel Guarco, presidente de la ACI	Clase expositiva	Realizada
19	Martes 21-12-2021	Organismos de dirección, administración y vigilancia (Chile)	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas. Presentación de casos	Realizada
20	Martes 04-01-2022	Procedimiento para la constitución de cooperativas. Cuotas sociales, cuotas de participación y forma de cálculo	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas	Realizada



21	Martes 08-01-2022	Cargas administrativas y obligaciones legales y tributarias de la cooperativa. Remanente y su distribución	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas.	Realizada
22	Martes 11-01-2022	Conceptos regulares de contabilidad cooperativa	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas.	Realizada
23	Sábado 15-01-2022	Identificación de procedimientos propios de la contabilidad cooperativa	Clase expositiva y taller práctico Fin módulo 3. Evaluación con cuestionario cerrado	Realizada
24	Martes 18-01-2022	Planificación Estratégica Cooperativa	Clase sincrónica y contenidos asincrónicos. Taller práctico	Realizada
25	Sábado 22-01-2022	Planificación Estratégica Cooperativa	Clase sincrónica y contenidos asincrónicos. Taller práctico	Realizada
26	Martes 25-01-2022	Planificación estratégica	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas	Realizada
27	Sábado 29-01-2022	Estrategia cooperativa (taller): <ul style="list-style-type: none">• Estrategias genéricas de Porter• Modelo de negocios (Canvas cooperativo: propuesta de valor para miembros)• Evaluación de modelo de negocios• Mecanismos para controlar el suministro• Posición en la cadena de valor/sistema alimentario de la cooperativa• Estrategia de crecimiento• Estrategias de marketing e innovación.	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas	Realizada



28	Martes 01-02-2022	Plan de negocios (taller) <ul style="list-style-type: none">• Análisis del sistema alimentario• Definir la propuesta de negocios• Transformar la propuesta en un Plan de negocios• Relaciones entre socios/as, derechos y obligaciones, principios de negocio y política de capitalización	Combinación de actividades sincrónicas y asincrónicas	Realizada
29	Martes 08-02-2022	Planes de negocio, Chile	Clase sincrónica y recursos asincrónicos. Fin módulo 4. Evaluación cuestionario preguntas abiertas	Realizada
Vacaciones de verano				
30	04-03-2022	Principios cooperativos <ul style="list-style-type: none">• De la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)• Principios de negocios	Clase asíncrona. Análisis de casos	Realizada
31	Sábado 05-03-2022	Estructuras financieras	Actividades prácticas. Taller	Realizada
32	Martes 08-03-2022	Cooperativas, Economía Básica y Contabilidad de Costos	Clase sincrónica y recursos asincrónicos	Realizada



33	Sábado 12-03-2022	Oportunidades avanzadas de capitalización relacionadas con los miembros: <ul style="list-style-type: none">▪ Ganancias retenidas▪ Honorarios de miembros no amortizables▪ Acciones▪ Amortizable o no amortizable▪ Transferible o no transferible▪ Apreciable o no apreciable▪ Con derechos de votación o sin derechos de votación▪ Cuentas de miembros y certificados▪ Bonos de miembros y préstamos de miembros	Clase sincrónica y recursos asincrónicos	Realizada
34	Martes 15-03-2022	Capital de riesgo: <ul style="list-style-type: none">• Capital de riesgo como prerrequisito• Principios de autofinanciamiento• Capitalización y política “cero perdidas” o Política de reserva	Clase expositiva y taller práctico	Realizada
35	Sábado 19-03-2022	Oportunidades avanzadas de capitalización no relacionadas con los miembros: Bonos y acciones (no) convertibles o Activos fuera de la cooperativa	Clase sincrónica y recursos asincrónicos	Realizada
36	Martes 23-03-2022	Financiamiento y Política de Capitalización y Pérdida Evaluación de una cooperativa: Solvencia y responsabilidad de los miembros	Clase sincrónica, recursos asincrónicos y análisis de casos	Realizada



37	Sábado 26-03-2022	Financiamiento y Política de Capitalización y Pérdida Evaluación de una cooperativa: • Vinculaciones y obligaciones de los miembros, Rentabilidad, autofinanciamiento de los miembros	Clase sincrónica y recursos asincrónicos	Realizada
38	Martes 29-03-2022	Financiamiento y Política de Capitalización y Pérdida Evaluación de una cooperativa: Gobernanza corporativa	Fin módulo 5. Evaluación trabajo de análisis	Realizada
39	Sábado 02-04-2022	Desarrollo organizacional	Clase sincrónica y recursos asincrónicos. Análisis de casos	Realizada
40	Martes 05-04-2022	Relaciones verticales y horizontales	Clase sincrónica y recursos asincrónicos	Realizada
41	Sábado 09-04-2022	Modelos de negocios asociativos: alcances y limitaciones	Clase sincrónica y recursos asincrónicos	Realizada
42	Martes 12-04-2022	La participación y metodologías para la realización de reuniones y asambleas	Clase sincrónica y recursos asincrónicos	Realizada
43	Martes 19-04-2022	Liderazgo y comunicación efectiva	Clase sincrónica y recursos asincrónicos. Taller	Realizada
44	Sábado 23-04-2022	Buenas prácticas en modelos de negocios asociativos	Clase sincrónica y recursos asincrónicos. Taller	Realizada
45	Martes 26-04-2022	Modelos de negocios asociativos: alcances y limitaciones	Estudio de caso. Fin módulo 6. Evaluación trabajo de análisis	Realizada



EQUIPO DE TRABAJO

- Detalle de todas y todos los/as profesionales involucrados/as en la consultoría:

Nombre	Correo electrónico	Cargo	Funciones
Mario Radrigán Rubio		Coordinador Docente Módulo 1	Coordinación general de la consultoría. Responsable del diseño de los cursos, selección de docentes y ejecución de los cursos.
Patricio Inostroza Rebolledo		Apoyo profesional, Tutor e-learning	Seguimiento de estudiantes, apoyo a docentes, gestión de plataforma, curso para contadores/as.
Pablo Beltrán Romero		Profesional de apoyo. Diseñador instruccional y editor de manual Docente Módulo 6	Desarrollo de metodologías, procesos y estrategias de los contenidos de los cursos. Enlace con docentes.
Belén Cofré Aguayo		Apoyo profesional Tutora e-learning	Seguimiento de estudiantes, apoyo a docentes, gestión de plataforma.
Elizabeth Pérez Monsalve		Apoyo administrativo y financiero	Gestión administrativa y financiera de la consultoría al interior de Capacitación USACH.



Ricardo Dávila Ladrón de Guevara		Docente Módulo 1	Diseño de clases Módulo 1
José Corberán		Docente Módulo 1 y Módulo 4	Realización de clases como docente visitante en Módulo 1 y 4
Patricio Nayan S.		Docente Módulo 2	Realización de clases Módulo 2
Luis Sáez Tonacca		Docente Módulo 2	Realización de clases Módulo 2
Alexis Valdés Morán		Docente Módulo 3	Realización de clases módulo 3
Raúl Lillo		Docente Módulo 3	Realización de clases módulo 3
Felipe Palau		Docente Módulo 3	Realización de clases como docente visitante en Módulo 3
Inma Villalonga		Docente Módulo 4	Realización de clases como docente visitante en Módulo 4
Pedro Narvarte Arregui		Docente Módulo 4	Realización clases Módulo 4
Roberto Luengo Branada		Docente Módulo 4	Realización clases Módulo 4
Eduardo Miranda		Docente Módulo 5	Realización de clases como docente visitante en Módulo 5
Pablo Isla Madariaga		Docente Módulo 5	Realización de clases Módulo 5



Rodrigo Sion S.		Docente Módulo 5	Realización de clases Módulo 5
Elena Meliá		Docente Módulo 6	Realización de clases como docente visitante en Módulo 6
Juan Juliá Igual		Docente Módulo 6	Realización de clases como docente visitante en Módulo 6
Luis Hernández Astudillo		Docente Módulo 6	Realización de clases Módulo 6



PERFILES PARTICIPANTES DEL CURSO

Curso	N° de participantes confirmados	N° de estudiantes aprobados	Perfil general de las y los participantes de los cursos (nivel de estudios, conocimientos base sobre el tema, etc.)
Diplomado "Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios"	75	57	Miembros de cooperativas (Consejeros/as, Gerentes/as, integrantes de Juntas de Vigilancia). Dirigentes de cooperativas del sector silvoagropecuario y/o de la cadena agroalimentaria asociada. Profesionales del sector público relacionados con cooperativas del sector silvoagropecuario y/o de la cadena agroalimentaria asociada.

• Descripción general de los participantes

El panorama general que se observa de las y los participantes del Diplomado es que todas y todos son miembros de una cooperativa o profesional asesor/a de cooperativas, por lo que están familiarizados con la temática del Diplomado. A continuación, se presentan sus principales características:

- Según sexo, el 60% de los postulantes son hombres mientras que el 40% son mujeres.
- El 81% posee educación universitaria, mientras que el 12% posee educación técnica superior.
- Respecto a las etnias el 83% no posee etnia, el 9% es Mapuche, el 4% Aymara, el 1% Colla y el también 1%, Diaguita.
- La representación por región de procedencia se compone por un 18% de Los Lagos, 11% de la Araucanía, otro 11% de Los Ríos, un 10% de Ñuble, un 9% de Arica y Parinacota, un 6% del Bío Bío, un 5% del Maule, un 5% de la región del Libertador B. O'Higgins, un 4% de la Metropolitana, un 4% de Valparaíso, un 4% de Coquimbo, un 3% de Atacama, un 3% de Tarapacá y un 2% de Aysén.



EVALUACIONES Y RESULTADOS

A la fecha, el Diplomado ya se ha ejecutado en un 100% y para dar cuenta de resultados obtenidos, se analizarán tres elementos esenciales de dicho programa académico, a saber: asistencia, calificaciones y los resultados obtenidos de las encuestas de evaluación que las y los estudiantes respondieron en relación a cada uno de los módulos ejecutados.

En cuanto a la **asistencia** de las y los estudiantes, después de las 45 clases sincrónicas impartidas, del total de 75 participantes que componían en un inicio el Diplomado, **57 de ellas/os aprueban**, por contar con más del mínimo de asistencia exigido (75%) para aprobación.

Respecto a las **calificaciones** obtenidas, los resultados para cada módulo fueron los siguientes:

El **Módulo 1**; el promedio general de las y los estudiantes fue de 5,9, donde la evaluación consideró el desarrollo de un cuestionario de 18 preguntas de carácter “cerradas” (con una única alternativa correcta), las cuales se enfocaron en los contenidos relacionados a la evolución histórica de las cooperativas. Para el **Módulo 2**, se solicitó la realización de un trabajo individual que estuvo compuesto de dos partes, la primera estuvo dirigida a la comprensión del sistema alimentario, seguridad ambiental y bienestar social y su relación con los principios del cooperativismo. La segunda parte fue un caso práctico, en el cual las y los estudiantes debieron evaluar en base a los dos modelos estudiados en clases, cuál era más pertinente a la organización a la que pertenecen. El promedio de ambas partes del trabajo fue un 5,6.

El **Módulo 3** por su parte, se enfocó en los aspectos legales y tributarios necesarios para el óptimo funcionamiento de las cooperativas. La evaluación de estos contenidos se realizó a través de un cuestionario de 20 preguntas “cerradas”, el que tuvo un promedio de 5,1, cabe mencionar que en esta evaluación hubo una disminución importante en la cantidad de personas que responden el cuestionario, lo que se refleja en el promedio obtenido. Por otro lado, en el **Módulo 4** el proceso de evaluación se realizó a través de un cuestionario de preguntas abiertas (“de desarrollo”), el cual se basó en las clases realizadas y las lecturas obligatorias acerca de planificación estratégica en las cooperativas, donde el promedio de notas fue de 5,4.

El **Módulo 5** a su vez, se evaluó a través de un trabajo de análisis que se llevó a cabo de manera grupal, el cual contó con espacios en clases para ir generando avances y recibir retroalimentación, y el promedio de notas para ésta evaluación fue de 6,4. Mientras que para el **Módulo 6**, que abordó la temática de desarrollo organizacional y modelos asociativos de negocios, se evaluó a través de un trabajo de análisis, donde las y los estudiantes tuvieron que proponer un plan de trabajo para una cooperativa, distinguiendo en ello medidas concretas a aplicar en el corto, mediano y largo plazo. El promedio de notas para ésta evaluación fue de 5,3.



Finalmente, podemos decir que el **promedio de notas general del diplomado**, al sumar el promedio de cada módulo, es de un **5,6**. Además, se muestra en la siguiente tabla el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a las y los estudiantes respecto a cómo evaluaron cada módulo:

Módulo/Nota	Calificaciones							Frecuencia
	1	2	3	4	5	6	7	
Módulo 1	0%	0%	1,45%	0%	2,90%	34,78%	60,87%	69
Módulo 2	1,61%	0%	0%	3,23%	1,61%	29,03%	64,52%	62
Módulo 3	0%	1,64%	0%	1,64%	4,92%	24,59%	67,21%	61
Módulo 4	0%	1,72%	0%	1,72%	8,62%	29,31%	58,63%	58
Módulo 5	0%	0%	4,76 %	0%	4,76 %	47,62 %	42,86 %	42
Módulo 6	0%	0%	0%	2,78%	2,78%	36,11 %	58,33%	36

De acuerdo con las respuestas disponibles para cada uno de los módulos ya finalizados, se puede observar que hay una apreciación positiva por parte de la gran mayoría de las y los estudiantes, dado que más del 90% del curso calificó los módulos con nota entre 6,0 y 7,0.



RESULTADOS GENERALES DE LA EJECUCIÓN DEL CURSO

- **Análisis en cuanto al cumplimiento de los resultados esperados**

A continuación, se presenta el cumplimiento asociado a cada resultado esperado (RE):

1. Primera versión del Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”, diseñado.

El curso fue diseñado de acuerdo con las características del público objetivo determinado por las bases de la consultoría y ajustado al momento del resultado del proceso de convocatoria y consecuente postulación, fundamentalmente por la heterogeneidad del grupo, así como la dispersión geográfica, ya que se propició que los ejemplos de casos y experiencias se encontraran situados en diversos lugares del país.

2. Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios” ejecutado y evaluado.

El curso fue ejecutado en su totalidad de acuerdo a lo planificado, tanto las actividades sincrónicas como asincrónicas que se dispusieron en la plataforma. En cuanto a la evaluación del programa, se dispusieron instancias de evaluación cuantitativa y cualitativa asociadas a cada módulo.

En cuanto a la evaluación cuantitativa, a modo de resumen, el Diplomado fue evaluado por las y los estudiantes de la siguiente manera:

Módulo	Nota
Módulo 1	6,5
Módulo 2	6,5
Módulo 3	6,5
Módulo 4	6,4
Módulo 5	6,2
Módulo 6	6,5

3. Manuales digitales desarrollados y diseñados.

En cuanto al material didáctico diseñado como complemento para la ejecución del programa, este se realizó en relación a distintas actividades del diseño instruccional propuesto. Por una parte, el material de presentaciones y diapositivas, bibliografía complementaria y obligatoria, diseño de actividades de reflexión y el propio diseño de evaluación de cada módulo. El conjunto de este material se diseñó con la perspectiva de ser evaluado durante la ejecución del curso y ajustado para la definición del material final del mismo.



En relación al manual, este se divide en 6 módulos, los cuales se encuentran diseñados y ajustados a los contenidos propuestos de cada uno de los 6 módulos. Estos tuvieron que ser ajustados de acuerdo a la necesidad del diseño instruccional del Diplomado, así como la integración de contenidos por los acuerdos dispuestos por la presente licitación y los contenidos propuestos. Los manuales se encuentran al 100% desarrollados, tanto en la edición de contenido así como en la generación de gráficas asociadas.

4. Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios” dirigido al público objetivo, rediseñado de acuerdo con las mejoras identificadas durante su ejecución.

En relación a la mejora del diseño del diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios” se puede mencionar que existe una evaluación positiva del programa. Ahora bien, como todo proceso de formación es susceptible de ser mejorado, es por ello que a continuación se presentan comentarios de manera general y en particular por cada módulo para posteriormente proponer un diseño ajustado al diplomado.

En relación a los aspectos generales del programa, se valoró positivamente la experiencia internacional incorporada en el programa, por lo cual se propone la mantención de la vinculación internacional a las temáticas agroalimentarias del sector cooperativo, por sobre todo en aquellas experiencias que tienen un mayor éxito económico y social a lo largo del tiempo. Este aspecto debe mantener la mirada amplia del desarrollo cooperativo agroalimentario sin ser eurocentrista, complementando con experiencias del continente americano que son más cercanas a los modelos de desarrollo cooperativo que se dan en nuestro país.

En cuanto a la denominación del diplomado se hizo un cuestionamiento importante por parte de los y las estudiantes en su inicio respecto del nombre del programa, dado que no refería claramente a lo que buscaba el programa formativo.

El **Módulo 1**, debe ser acotado respecto de las horas inicialmente planteadas, lo que permitirá dejar más horas formativas a disposición de los módulos siguientes. En términos de contenido debe plantearse disminuir la cantidad de horas relativas al módulo, proponiendo la revisión del panorama internacional en esta sección.

En relación al **Módulo 2**, los contenidos se consideran adecuados, así como el tiempo destinado para ello por lo que se considera no hacer modificaciones en los contenidos.

El **Módulo 3**, el cual no estaba considerado en las bases de licitación, son contenidos centrales de cualquier proceso formativo en el ámbito cooperativo. Al respecto se propone dividir el módulo en uno que refiera específicamente a los temas legales, el cual pueda profundizar en el trabajo práctico de la elaboración y/o revisión de estatutos y reglamentos internos de las cooperativas, dejando así los temas contables en un módulo consecutivo pero con mayor profundidad.

En cuanto al **Módulo 4**, los contenidos son los adecuados, sin embargo es preciso ajustar cada uno de ellos en la referencia con el modelo cooperativo, lo que implica establecer una orientación en las metodologías para el modelo empresarial en particular. Así también se considera que los contenidos son muy amplios y es necesario acotar para dar mayor profundidad a la planificación estratégica de la cooperativa y el modelo de negocios.



En el **Módulo 5** los contenidos son pertinentes para el funcionamiento financiero de las organizaciones, ello a pesar de que algunos contenidos o instrumentos financieros no son habitualmente utilizados por las organizaciones, estos si son pertinentes de ser conocidos.

Por último, en cuanto al **Módulo 6**, el cual no estaba considerado en las bases de licitación, los contenidos se consideran adecuados, dada la posibilidad de acercar la gestión y casos a las propuestas de negocios asociativos.

A continuación, se desarrolla la propuesta de Diplomado Ajustado:

Nombre: “Diplomado en Gestión de Cooperativas Agroalimentarias”

Se propone la modificación del nombre del programa para lograr mayor claridad respecto de los contenidos entregados en el programa, se pretende así acotar el nombre junto con dar énfasis a la implementación de empresas cooperativas para el sector agroalimentario.

En cuanto a los contenidos, se presenta a continuación la propuesta de contenidos asociada, así como la cantidad de horas para cada módulo.

Nombre del Módulo	Contenidos	Horas
Módulo 1: La evolución de las cooperativas.	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué entendemos por cooperativa? Y la diferencia con otras personalidades jurídicas.2. Naturaleza doble de las cooperativas como asociación de miembros y como empresa. Los diferentes tipos de cooperativa que existen.3. El valor del modelo cooperativo: Importancia social y económica de las cooperativas.4. Historia y desarrollo de cooperativas a nivel internacional, América Latina y Chile. Historia de las cooperativas agrícolas5. Cooperativas, Desarrollo Económico Local y Desarrollo Rural.6. Principios cooperativos:<ul style="list-style-type: none">• Desde la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)• Principios de negocios y vinculación a los principios	20



	cooperativos.	
Módulo 2: Cooperativas en el sector Agroalimentario	<ol style="list-style-type: none">1. El sistema alimentario2. Fases de transición hacia cooperativas modernas (Cooperativas tradicionales, Cooperativas de negocios y Cooperativas modernas)3. Facilitadores económicos.4. El diamante chileno.5. Análisis de casos Cooperativas Agroalimentarias en Chile y el Mundo.6. Herramienta práctica de evaluación para analizar un sistema alimentario.<ul style="list-style-type: none">• Mapeo del sector• Análisis de la cadena alimentaria• Conocer los principales hitos del sector (pasado y presente)• Dinámica regional• Cooperativas en el sistema alimentario	30
Módulo 3: Constitución y funcionamiento de las Cooperativas	<ol style="list-style-type: none">1. Procedimiento para la constitución de cooperativas.2. Organismos de dirección, administración y vigilancia.3. Cargas administrativas y obligaciones legales y tributarias de la cooperativa.4. Cuotas sociales, cuotas de participación y forma de cálculo.5. Remanente y su distribución.	30
Módulo 4: Contabilidad para cooperativas	<ol style="list-style-type: none">1. Qué es la contabilidad.2. Tipos y usos de contabilidad.3. Conceptos regulares de contabilidad cooperativa.	25



	<p>4. Obligaciones contables mensuales de la cooperativa.</p> <p>5. Obligaciones anuales contables de la cooperativa.</p> <p>6. Remuneraciones y leyes sociales aplicables a la cooperativa</p>	
Módulo 5: Cooperativas Agrícolas Modernas	<p>1. Visión integral de la gestión Cooperativa Agrícola</p> <p>2. Estrategia cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none">● Factores Críticos para la viabilidad cooperativa● Estrategias genéricas de Porter● Modelo de negocios (Canvas cooperativo: propuesta de valor para miembros)● Evaluación de modelo de negocios● Estrategia de crecimiento● Estrategias de marketing e innovación <p>3. Estructura de gobernanza en cooperativas modernas</p> <ul style="list-style-type: none">● Estructura básica● Estructuras complejas <p>4. Plan de negocios</p> <ul style="list-style-type: none">● Análisis del sistema alimentario● Definir la propuesta de negocios● Transformar la propuesta en un Plan de negocios● Relaciones entre socios/as, derechos y obligaciones, principios de negocio y política de capitalización	30
Módulo 6: Capitalización y Finanzas	<p>1. Cooperativas, Economía Básica y Contabilidad de Costos.</p> <p>2. Estructuras financieras.</p>	25



	<p>3. Capital de riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital de riesgo como prerequisite • Principios de autofinanciamiento • Capitalización y política “cero pérdida” o política de reserva <p>4.Oportunidades avanzadas de capitalización relacionadas con los miembros</p> <ul style="list-style-type: none"> o Ganancias retenidas o Honorarios de miembros no amortizables o Acciones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amortizable o no amortizable. ▪ Transferible o no transferible. ▪ Apreciable o no apreciable. ▪ Con derechos de votación o sin derechos de votación. o Cuentas de miembros y certificados o Bonos de miembros y préstamos de miembros <p>5. Oportunidades avanzadas de capitalización no relacionadas con los miembros: Bonos y acciones (no convertibles o Activos fuera de la cooperativa.</p> <p>6. Financiamiento y Política de Capitalización y Pérdida.</p> <p>Evaluación de una cooperativa (solventia y responsabilidad de los miembros, vinculaciones y obligaciones de los miembros, rentabilidad, autofinanciamiento de los miembros y gobernanza corporativa).</p>	
<p>Módulo 7: Desarrollo organizacional y modelos</p>	<p>1. Desarrollo organizacional.</p>	<p>20</p>



<p>asociativos de Negocios</p>	<p>2. Relaciones verticales y horizontales.</p> <p>3. La relación entre los miembros y la cooperativa (generación de capital social)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Razones para convertirse en socio de una cooperativa (internas y externas) ● Transacción, propiedad, control y comunidad (usuario- propietario, usuario-controlador, usuario-beneficiario) ● Compromiso y falta de confianza. <p>4. Modelos de negocios asociativos: alcances y limitaciones</p> <p>5. La Participación y metodologías para la realización de reuniones y asambleas (caso práctico)</p> <p>6. Liderazgo y comunicación efectiva</p> <p>7. Buenas prácticas en modelos de negocios asociativos</p>	
--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

● **Análisis en cuanto a contenidos entregados**

De acuerdo a los contenidos entregados, éstos se consideran pertinentes, y son coherente con las necesidades del estudiantado y lo solicitado por la Fundación. Además, se ajusta a la propuesta de currículum académico planteada por Rabo Partnerships, asegurando así el instalar y fortalecer las capacidades técnicas, tanto en personas naturales y/o profesionales, que requieren de este tipo de formación para constituir una cooperativa o apoyar a grupos asociativos vinculados al sector silvoagropecuario y agroalimentario. Todo esto, gracias a que los contenidos impartidos en cada módulo comprenden la creación de secciones de aprendizaje sobre materias específicas y que son enseñados por personas instruidas y con experiencia en los contenidos abordados.

A través de los contenidos enseñados, las y los egresados del Diplomado Convirtiéndonos en una Cooperativa con Orientación en Agronegocios, ahora cuentan con las capacidades para crear, gestionar y fortalecer cooperativas, en lo que respecta a aspectos legales, tributarios, contables, organizacionales y financieros. Siendo capaces de generar propuestas de mejora para desarrollar el potencial de las cooperativas en el mundo silvoagropecuario y agroalimentario, mediante estrategias de negocios, desarrollo organizacional, políticas de capitalización, marco legal y normativo, buenas prácticas, entre otros.



- **Aciertos y desaciertos en cuanto a metodología**

En cuanto a la metodología utilizada se puede mencionar que se replican las complejidades identificadas en la formación e-learning, en este caso específicamente en cuanto al acceso a Internet de buena calidad para una óptima participación de los y las estudiantes en el programa. Este aspecto fue un elemento recurrente durante la ejecución del programa, sin embargo, dado el público objetivo se mantiene la opinión del equipo ejecutor de la propuesta respecto a que la modalidad e-learning es la más adecuada para tener la mayor cobertura geográfica de estudiantes, ya que de otra manera los costos asociados para implementar programas de este tipo en cada región, supondría un costo muy elevado para la institución.

→ **Aciertos:**

Parte de la propuesta y fortaleza del programa ya ejecutado se considera un aspecto positivo la incorporación de docentes expertos de otros países, los cuales amplían la mirada respecto de las posibilidades de desarrollo del modelo cooperativo en otras latitudes. Así también se considera un acierto la alianza estratégica con la Universidad Politécnica de Valencia, la cual fortaleció metodológicamente la realización de las sesiones.

También es posible considerar un acierto la incorporación de los elementos legales y contables contenidos en el módulo 3, contenidos que se reconocieron por parte de los estudiantes como necesarios y pertinentes, demandando mayor desarrollo, profundización y aplicación. Es por esto que en el programa ajustado se propone la división del módulo, separando los contenidos legales de aquellos contables.

La realización del programa de manera sincrónica, con clases en formato videoconferencia también es considerado un acierto. A pesar de la existencia de distintas alternativas para la implementación de la formación e-learning, consideramos que la realización de un programa de este nivel de exigencia y dificultad requiere de un desarrollo en tiempo real, que permita la interacción entre el estudiantado y el equipo docente.

→ **Desaciertos**

Si bien se considera un acierto la incorporación de docentes de la Universidad Politécnica de Valencia en el programa es necesario realizar ajustes en cuanto al marco normativo desde el cual se expone el contenido, dado que en ocasiones la falta de conocimiento del marco legal chileno restó aplicabilidad de los ejemplos asociados. Es así como se propone el ajuste de incorporación de docentes extranjeros en aquellos módulos más generales o técnicos, específicamente de acuerdo a la nueva propuesta en los módulos 1, 5 y 6.

En relación con los abandonos de cierto número de estudiantes se considera un desacierto no considerar elementos que permitan establecer un mayor nivel de compromiso con los estudiantes en las convocatorias de los programas, así como en las bases de licitación. En situaciones similares se aplican sanciones a las personas que son beneficiadas con cupos en programas de formación que aceptando la beca posteriormente no finalizan los programas.



Al respecto se propone la imposibilidad de acceder a nuevos cursos de la misma entidad en un período específico en el caso de abandonar injustificadamente el programa de formación.

Por último, es necesario considerar que el período de ejecución del programa desde el mes de octubre de 2021 al mes de abril de 2022 también significó complicaciones respecto de la participación de los y las estudiantes, ya que en los meses de verano (enero-febrero) la dedicación al diplomado disminuyó considerablemente, entendiéndose que la mayoría de las personas tienen sus vacaciones laborales en ese periodo.

- **Otros aspectos considerados relevantes de informar (si los hubiere).**

Un aspecto importante a tener en consideración al momento de ejecutar el Diplomado es el tener en cuenta que parte del estudiantado puede no encontrarse en las condiciones óptimas para desarrollar el mismo, ya sea por situaciones personales o profesionales (falta de tiempo por razones laborales, mala conexión para las clases, condiciones climáticas extremas, etc.) Y, si bien ningún curso se puede hacer cargo de las problemáticas personales de cada alumno/a, si es importante que en todo momento se haga respaldo y se disponibilice el material de todas las clases (grabación de la clase, lecturas, presentaciones, etc.) para que, aquellas personas que tengan dificultades de cualquier tipo, puedan tener acceso a él y asegurar que todo el estudiantado pueda realizar sus estudios de la mejor manera posible.



CONCLUSIONES

El Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”, mediante la comprensión del modelo cooperativo dentro del sistema alimentario, contempló la entrega de los contenidos técnicos y metodológicos base para la creación, gestión y/o fortalecimiento de cooperativas vinculadas al sector.

En lo programático, el desarrollo del Diplomado avanzó según lo planificado. En lo práctico el Diplomado, ha destacado por presentar una alta y permanente participación por parte de las y los estudiantes. En las clases sincrónicas se crea un ambiente dinámico, respetuoso y ameno. Es en estas instancias en las que las y los estudiantes resuelven sus inquietudes e intercambian experiencias con sus compañeros/as y docentes; instancias que fueron muy enriquecedoras gracias a lo heterogéneo que fue el grupo y que permitió conocer realidades/experiencias muy diversas que se viven a lo largo de nuestro país.

Además, nuestra propuesta metodológica propone la tutorización del Diplomado durante el proceso de ejecución. Esto implica dos elementos claves para las actividades asincrónicas, así como las sincrónicas pues, por una parte, permite hacer el seguimiento y reporte de las actividades que realizan los/as estudiantes, así como también permite proceder con la moderación de las sesiones de trabajo que se realizarán con los/as docentes, lo que sin duda ayuda generar un feedback instantáneo con las y los estudiantes y, a su vez, estar en sincronía con cómo se están llevando a cabo las clases y dinámicas con las y los docentes.

Por otro lado, una de las dificultades encontradas al momento de ejecutar el Diplomado, han sido los problemas de conexión a Internet por parte de algunos/as estudiantes. Lo que a pesar de ser un problema propio de la virtualidad, en varias ocasiones imposibilita a algún/a estudiantes de acceder a las clases y seguir bajo la tónica mencionada de una gran participación. Y, si bien comprendemos que se trata de problemas que la mayoría de las veces escapan a las capacidades de los participantes pues, varios/as de ellos/as viven en zonas extremas de nuestro país, para soslayar esta situación, cada clase sincrónica fue grabada y luego cargada en la plataforma de estudio (Moodle), junto a su presentación correspondiente, para que así aquellos estudiantes que no pudieron acceder a la clase sincrónicamente, pudieran ver la clase de todas formas cuando las condiciones se lo permitieran.

A pesar de las dificultades mencionadas anteriormente, el Diplomado logró llevarse a cabo y contar con un número importante de estudiantes que aprobaron el programa académico, fortaleciendo así sus capacidades técnicas para de esta forma poder apoyar a grupos asociativos vinculados al sector silvoagropecuario y a la cadena agroalimentaria asociada, en la constitución y/o fortalecimiento de una cooperativa.



RECOMENDACIONES

En primer lugar, consideramos que sería una buena opción el implementar este diplomado de manera regular. Esto ya que existe un alto interés desde el sector cooperativo y las instituciones públicas en formarse en estas temáticas. Además, se propone mantener la modalidad virtual para el desarrollo de las clases pues así se logra un mayor alcance nacional, ampliando el acceso a personas de otras regiones del país que en la actualidad no tienen acceso a formación especializada o desean formalizar sus conocimientos previos en estos ámbitos.

Sin perjuicio de lo anterior, sería una instancia muy enriquecedora el que generara algunas actividades extracurriculares de formación que sean ejecutadas de manera presencial, de tal forma que permita interactuar de forma directa a las y los estudiantes en temáticas que abarquen los contenidos del Diplomado y de acercamiento al sector cooperativo, permitiendo así que se generen posibles redes, lazos de apoyo y comercialización.

Finalmente, recomendamos complementar los estudios que se realizan en el Diplomado incorporando un itinerario de capacitación, en donde se entregan bases teóricas de conocimientos necesarios para desarrollarse en el sector cooperativo, de tal forma que permita complementar los conocimientos específicos adquiridos. Un ejemplo de ello sería el implementar cursos básicos, talleres o capacitaciones en torno a temáticas contables, gestión de personas, planificación estratégica, entre otros.



ANEXOS

- Base de Datos (formato FIA).
- Manuales.
- Material Pedagógico.