

CONCURSO DE PROYECTOS Y ESTUDIOS DE INNOVACIÓN AGRARIA 2005

LÍNEA FINANCIAMIENTO A ESTUDIOS PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA – IX REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

La propuesta de estudio deberá presentarse en este formulario, en tres ejemplares (un original y dos copias) y en disquet. Aquellos postulantes que no cuenten con medios computacionales, pueden transcribir el contenido del estudio directamente a este cuadernillo.

Antes de iniciar la preparación del estudio y el llenado del formulario se solicita leer con detención todos los puntos de las Bases Generales e Instructivo para la Presentación de Propuestas, a fin de evitar errores que dificultarán posteriormente la evaluación de la propuesta por parte de la Fundación, o que puedan ser motivo de rechazo de la propuesta en las etapas de admisión o evaluación.

El formulario está dividido en secciones, que incluyen cierto espacio para la presentación de la información. Si el espacio en una sección determinada no es suficiente, se podrán agregar hojas adicionales, identificando la sección a la cual pertenecen. Podrá adjuntarse además cualquier otro tipo de información adicional o aclaratoria que se considere importante para la adecuada descripción de la propuesta.



FOLIO
BASES

003

CÓDIGO
(Uso interno)

FIA-ES-C-2005-3- 6 - 205

SECCIÓN 1 : ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTUDIO**NOMBRE DEL ESTUDIO:**

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL QUE FACILITE EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD EN LA EMPRESA ASOCIATIVA CAMPESINA”

LÍNEA(S) TEMÁTICA(S):**GESTIÓN AGRARIA****RUBRO(S):****Apícola – Papas**

La aplicación del modelo de gestión es en forma indistinta sobre el rubro en que la empresa asociativa campesina se desenvuelve económicamente. Para el presente estudio se eligieron dos empresas que se encuentran inmersas en los rubros referidos.

REGION(ES) DE EJECUCIÓN:**IX Región**

FECHA DE INICIO (dd/mm/aaaa):	19/12/2005
FECHA DE TÉRMINO (dd/mm/aaaa):	31/12/2006
DURACIÓN (meses)	12 meses

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
Formulario de Postulación



AGENTE POSTULANTE O EJECUTOR

- Nombre : Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX
- Región :
- RUT :
- Dirección : Carrera N° 155
- Región : Novena
- Ciudad : Temuco
- Fono :
- Fax :
- E-mail :
- Web :
- Cuenta Bancaria (Tipo, N°, banco) :

AGENTES ASOCIADOS N°1

- Nombre : Central Apícola Temuco S.A.
- RUT :
- Dirección : Avda. Balmaceda N°990
- Región : Novena
- Ciudad : Temuco
- Fono :
- Fax :
- E-mail :
- Web :
- Cuenta Bancaria (Tipo, N°, banco) :

AGENTES ASOCIADOS N°2

- Nombre : Agrícola Botacura S.A.
- RUT :
- Dirección : Camino Gorbea – Botacura Km. 25
- Región : Novena
- Ciudad : Gorbea
- Fono :
- Fax :
- E-mail :
- Web :
- Cuenta Bancaria (Tipo, N°, banco) :



A handwritten signature in blue ink, located to the right of the official stamp.

REPRESENTANTE LEGAL DEL AGENTE POSTULANTE

- **Nombres y Apellidos** : Luis Ceferino Mena Burgos
- **Dirección y Comuna** : Carrera N° 155, Temuco
- **Región** : Novena
- **Ciudad** : Temuco
- **Fono** :
- **Fax** :
- **E-mail** :

REPRESENTANTE LEGAL DEL AGENTE ASOCIADO N°1

- **Nombres y Apellidos** : Gamaliel Zapata Salazar
- **Dirección y Comuna** : Avda. Balmaceda N°990
- **País** : Chile
- **Región** : Novena
- **Ciudad** : Temuco
- **Fono** :
- **Fax** :
- **E-mail** :

REPRESENTANTE LEGAL DEL AGENTE ASOCIADO N°2

- **Nombres y Apellidos** : Gustavo Moller Ihoos
- **Dirección y Comuna** : Camino Gorbea – botadura Km. 25
- **País** : Chile
- **Región** : Novena
- **Ciudad** : Temuco
- **Fono** :
- **Fax** :
- **E-mail** :

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



A handwritten signature in blue ink, located to the right of the official stamp.

COSTO TOTAL DEL ESTUDIO
(Valores Reajustados)

: \$

FINANCIAMIENTO SOLICITADO A FIA
(Valores Reajustados)

: \$

%

APOORTE DE CONTRAPARTE
(Valores Reajustados)

: \$

%

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
Formulario de Postulación



SECCIÓN 2 : EQUIPO DE COORDINACIÓN Y EQUIPO TÉCNICO DEL ESTUDIO

2.1. Equipo de Coordinación del Estudio

COORDINADOR DEL ESTUDIO

- Nombres y Apellidos : Luis Ceferino Mena Burgos
- Dedicación al Estudio (% año) : 20%
- Cargo o actividad que realiza : Presidente
- Dirección y Comuna : Carrera N° 155, Temuco
- Región : Novena
- Ciudad : Temuco
- Fono :
- Fax :
- E-mail :

COORDINADOR ALTERNO DEL ESTUDIO

- Nombres y Apellidos : Norberto Rodríguez Pinto
- Dedicación al Estudio (% año) : 10%
- Cargo o actividad que realiza : Administrador
- Dirección y Comuna : Carrera N° 155, Temuco
- Región : Novena
- Ciudad : Temuco
- Fono :
- Fax :
- E-mail :



A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized letter 'A' followed by a flourish.

2.2. Equipo Técnico del Estudio

(Completar además los datos personales en la Ficha del Anexo 1 y presentar los curriculum vitae en Anexo 2)

Nombre Completo	Profesión	Especialidad	Función y Actividad en el Estudio	Dedicación al Estudio (% año)
Héctor Claudio Oyarzún sepúlveda	Ingeniero Comercial, magister en administración, contador Auditor	Administración de empresas; gestión financiera y Organizacional.	Analista de datos, investigador de modelo de gestión, variables de mercado, elaboración de informes, diseño y modelo de modelo de gestión	25%
Mariela Soledad Fernández Wickel	Ingeniero Comercial	Administración de empresas; gestión organizacional, economía	Analista de datos, investigador de modelo de gestión, variables de mercado, elaboración de informes, diseño y modelo de modelo de gestión	25%
Carlos Alfredo Neira Ríos	Contador Auditor	Gestión Financiera y tributaria; auditor de procedimientos	Analista de datos, captura y organización de información	10%
Tatiana González Boin	Psicóloga	Consultor organizacional	Facilitadora Organizacional	10%



2.3. Participantes o Beneficiarios Directos del Estudio

(Completar los datos de las personas u organizaciones, según corresponda, en la Ficha del Anexo 1).

Nombre Completo	Profesión o actividad que desarrolla	Lugar de trabajo	Tipo de participación en el Estudio
Central Apícola Temuco S.A. (Apicent S.A.)	Empresa Asociativa Campesina, Rubro: Apícola	Temuco	Asociado / Beneficiario
Agrícola Botacura S.A. (Agrobot S.A.)	Empresa Asociativa Campesina, Rubro: papa	Gorbea	Asociado / Beneficiario



SECCIÓN 3 : BREVE RESUMEN DEL ESTUDIO

El origen de las empresas asociativas campesinas se atribuye a la necesidad de agrupar a individuos capaces de producir un producto similar o parecido, es decir, la asociatividad se justifica desde sus inicios por el beneficio indirecto de productores individuales al comercializar volúmenes de producción mas competitivos en el mercado de una forma agrupada.

Sin embargo, a lo largo de la historia se han desarrollado una serie de observaciones a estas organizaciones determinando que sólo su beta productiva y comercial ha sido potencializada por instrumentos o entidades de fomento y desarrollo productivo - comercial, motivo por el cual han desprecupado el concepto de la gestión y asociatividad.

Este Estudio se propone revertir una debilidad existente en las Empresas Asociativas Campesinas, por medio del Desarrollo de un Modelo de Gestión Organizacional orientado a aumentar la productividad de las empresas campesinas desde el punto de vista productivo y comercial, considerando la estructura de mercado en que se encuentran inmersas. Una vez obtenido los resultados de la aplicación del modelo, éste será difundido para generar sensibilizaciones y cambios conductuales de mejora en organizaciones campesinas de similares características.

El estudio interviene a dos empresas asociativas campesinas de la novena región: APICENT S.A. (empresas del rubro apícola ubicada en la ciudad de Temuco, IX Región), y AGROBOT S.A. (Empresa del rubro papas ubicada en las cercanías de Gorbea camino a Botacura, IX Región).

El desarrollo del estudio está previsto para un período de 12 meses, a contar del 19 de Diciembre del presente año (2005). Contempla un diagnóstico inicial correspondiente a una Evaluación pre – implementación en las empresas involucradas, captura y análisis de información relevante de mercado, revisión bibliográfica, investigación de modelos ya existentes, adaptabilidad a la realidad de las EAC, diseño final, implementación y seguimiento, evaluación post – implementación, y finalmente, Difusión de resultados a empresas de similares características pertenecientes a la novena y décima regiones del país.



SECCIÓN 4 : IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

Las empresas pertenecientes al sector de la Agricultura Familiar Campesina, en el contexto asociativo, tienen su origen en el modelo de la generación de sinergias entre individuos de similares características con el objeto de potenciar sus capacidades y habilidades, para así compensar los diferentes poderes de negociación existentes en el mercado. De esta manera se pretendía que estas empresas asociativas campesinas pudieran insertarse desde un punto de vista productivo y comercial con mayores ventajas dentro de la cadena de comercialización orientada hacia el cliente final.

Desde sus inicios las diferentes organizaciones creadas bajo el alero de INDAP han sido apoyadas por programas orientados a la Gestión Productiva, como también, a la Gestión Comercial, adoleciendo de programas y herramientas de apoyo que involucren la Gestión Organizacional que integren parámetros de la productividad de sus sistemas de producción y la gestión comercial de manera sistémica.

Por consiguiente, las empresas asociativas pertenecientes a la agricultura familiar campesina, no cuentan en su mayoría con una Estructura Organizacional Estratégica acorde a sus necesidades, condiciones de su estructura de mercado, ni a su forma jurídica, es decir, carecen de un diseño organizacional inmerso en su dinámica productiva y comercial..

Específicamente, las empresas asociativas campesinas Central Apícola Temuco S.A. y Agrobot S.A, no cuentan con un ordenamiento organizacional que tenga presente los siguientes factores críticos: Definición de Funciones (para la realización de actividades), Segmentación Estratégica del Mercado (producto), y Área Geográfica.

De lo anterior, no existe una definición o manifestación de las características de un modelo organizacional propiamente tal, como son: reglas y procedimientos, división del trabajo y ámbitos de control, coordinación y jerarquía de autoridad; dolencias que en conjunto, limitan los procesos de toma de decisiones, y por consiguiente, la productividad de las organizaciones y su evolución.

El objetivo de este estudio, es Desarrollar un Modelo de Gestión Organizacional capaz de potenciar a las organizaciones desde sus bases, fortaleciendo los procesos de comunicación interna y toma de decisiones asociados a una producción y comercialización eficiente.



SECCIÓN 5 : ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

5.1. Antecedentes generales y justificación

INDAP ha promovido en los últimos años la creación de empresas asociativas campesinas, las cuales generalmente constituyen pequeñas organizaciones destinadas a la producción y/o comercialización, abarcando al año 2000 a 13.464 campesinos afiliados en forma directa o indirecta. Estas empresas asociativas campesinas constituyen la base del nuevo modelo que sistemáticamente impulsó el Estado desde mediados de los años noventas. Según estudios, desde el punto de vista de la organización campesina, se puede concluir que el resultado es magro, si se le compara con los esfuerzos y recursos comprometidos y los resultados que éstas han alcanzado. (Gómez, UACH. 2002).

Según estudio realizado por INIA en el año 2001, denominado "Factores de roce y desgaste interno en empresas asociativas campesinas", se ha determinado que los principales factores de desgaste organizacional en las EAC son las faltas de retroalimentación de la comunicación entre directivos y asociados, a socialización de problemas no intervenibles, la insatisfacción grupal de logro y la percepción de no retribución del esfuerzo directivo, generando falta de motivación, participación y compromiso de los asociados.

Considerando los aspectos anteriores, se confirman las aseveraciones establecidas por Berdegue en su estudio denominado "Factores de Éxito de las empresas asociativas campesinas" (apoyado por FAO, INDAP, PNUD y RIMISP), en cuanto a que la orientación de los proyectos asociativos actualmente desarrollados no incorporan por completo la complejidad de la relación entre los mercados y las formas asociativas para acceder a ellos, punto particularmente desarrollado en el Seminario de Gestión en la Pequeña Agricultura, realizado por Fundación Chile en enero del 2001.

En consecuencia, la ejecución del presente estudio es justificado debido a que incorpora la estructura de mercado en la cual se desarrollan las empresas asociativas campesinas para el desarrollo de un Modelo de Gestión que permita su réplica en otras organizaciones.

A nivel local, sólo es posible introducir en las empresas agrícolas conceptos estratégicos desde el punto de vista de la Gestión Organizacional, con un sólido apoyo técnico y profesional. Dado que si bien la literatura exhibe una serie de estudios e información al respecto, su implementación, diseño y adecuación no es factible, al no incorporar los conceptos adecuados que permitan considerar las necesidades y características individuales de las organizaciones campesinas.



Al mismo tiempo, los Organismos de apoyo o de fomento dirigidas a estas organizaciones agrícolas no han priorizado en forma sostenida y sistemática este tipo de intervención estratégica.

Antecedentes del producto y/o tecnología a nivel internacional

Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias, capital intelectual, entre otros, presentan un denominador común: todos buscan alineación entre estrategia, recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y adecuaciones propias.

Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

A nivel internacional, se han desarrollado una serie de conceptos, normas y modelos que pretenden definir el perfil del funcionamiento en las organizaciones de todo nivel y tamaño.

1. Normas ISO

La ISO ha publicado más de 13.000 normas, pero sin lugar a dudas las de la Serie 9000 (en nuestro país adoptadas como UNIT-ISO 9000) son las más conocidas y difundidas a nivel mundial.

La Serie ISO 9000 es un conjunto de normas que, a diferencia de otras, en lugar de referirse al producto (su especificación, método de ensayo, método de muestreo, etc.) se refieren a la forma de llevar a cabo la Gestión de la Calidad y montar los correspondientes Sistemas de la Calidad y Mejora Continua en una organización.

Hay que tener en cuenta que son normas internacionales, que no solamente han sido avaladas por los más de 130 países que integran la ISO, si no que también han sido adoptadas por ellos como propias, por lo que representan el consenso universal de los especialistas del mundo entero sobre el tema. Es decir resumen y condensan las más variadas filosofías y herramientas que han probado ser útiles para llevar a cabo la Gestión y Mejoramiento de la Calidad.

El desarrollo de estas normas, ha logrado establecerlas como base o pilar fundamental en la construcción y definición de Modelos de Gestión de Calidad Organizacionales, Estructuras organizacionales, procedimientos internos, sistemas de información, sistemas de control interno, sistemas de evaluación, entre muchos



[Handwritten signature]

otros aspectos, que condicionan el desarrollo de modelos globales de organización.

2. Modelo Baldrige (USA)

Este modelo surge luego del trabajo desarrollado, bajo la administración de Ronald Reagan, por el secretario de comercio estadounidense, Malcolm Baldrige, con los gerentes de las principales empresas norteamericanas que habían logrado salir airoso y mantener sus niveles de competitividad. En la actualidad este modelo es utilizado no sólo por las empresas productivas sino también por las organizaciones públicas y privadas que administran la salud y la educación en EEUU.

A continuación detallamos sus valores centrales:

- Liderazgo visionario
- Excelencia orientada al cliente
- Aprendizaje personal y de la organización
- Valoración de los empleados y asociados
- Agilidad
- Foco en el futuro
- Gestionando para innovar
- Gestión basada en datos
- Responsabilidad pública
- Foco en resultados y creación de valor
- Perspectiva sistémica

3. Modelo EFQM

Conceptos comunes fundamentales:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y constancia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social

4. Modelo PNC Japón



Conceptos fundamentales:

- Foco en el cliente
- Competitividad
- Orientación a los empleados
- Responsabilidad social

Valores:

- (1) Calidad
- (2) Liderazgo
- (3) Procesos
- (4) Creación y uso del conocimiento
- (5) Tiempo y velocidad
- (6) Asociación
- (7) Preservación del ambiente y responsabilidad social
- (8) Gestión basada en información
- (9) Globalización

5. Modelo Iberoamericano

El Premio Iberoamericano busca principalmente elevar la competitividad de las empresas e instituciones Iberoamericanas, mejorar la satisfacción de los clientes a través de un mejor uso de los recursos y promover el intercambio de experiencias.

Para la evaluación de este premio, una organización tiene una gestión de excelencia si:

- Gestiona todos sus procesos (liderazgo, clientes, personas, planeamiento, recursos, etc.) de una manera eficiente y eficaz. Estos procesos deben estar alineados con los objetivos organizacionales.
- Es capaz de generar resultados integralmente (financieros, de clientes, de personas, asociados, etc.), con base en la aplicación de métodos eficientes para gestionar los procesos de la organización.

En resumen, los Modelos de Excelencia en la Gestión buscan evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos.

6. Modelo PNC Perú**Objetivo:**

Promover la mejora continua y la elevación de la calidad y productividad con la participación e involucramiento del personal de las organizaciones, integrado en equipos de mejora¹

Los valores que lo sustentan:

1. Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección
2. Gestión orientada a la satisfacción del cliente
3. Aprendizaje personal y organizacional
4. Valoración del personal y de los socios
5. Agilidad y flexibilidad
6. Orientación hacia el futuro
7. Innovación permanente
8. Gestión basada en hechos
9. Responsabilidad social
10. Orientación a resultados y a creación de valor
11. Perspectiva de Sistema

Factores claves del desempeño:

- Factores críticos de éxito
- Requerimientos claves de los clientes
- Calidad de los enfoques y amplitud de los despliegues

7. MODELO DEMING

Valores que lo sustentan

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- Adoptar la nueva filosofía.
- No depender más de la inspección masiva.
- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.
- Instituir la capacitación en el trabajo.
- Instituir el liderazgo
- Desterrar el temor.

¹ L. Tenorio (2005)



- Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.
- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.
- Eliminar las cuotas numéricas.
- Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo. Punto trece: Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento. Punto catorce: Tomar medidas para lograr la transformación.

8. Cuadro de Mando Integral²

El Cuadro de Mando Estratégico (Balanced Scorecard) es una herramienta, creada por el Prof. Robert S. Kaplan (Harvard University) y David P. Norton (Presidente de la Cía. Reinassance Solutinos Inc.), orientada a apoyar el cumplimiento de la Misión y Visión Empresarial en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

El Cuadro de Mando Estratégico, en vez de ser interpretado como un instrumento de medición es un instrumento de gestión estratégica, a través del cual se puede canalizar las potencialidades de la organización para guiar la gestión actual como para obtener los objetivos a largo plazo, concentrándose en la medición de gestión en cuatro áreas fundamentales de cualquier organización: actuación financiera, conocimiento del cliente, procesos internos y formación y crecimiento organizacional, alineando las iniciativas personales y grupales de la organización alrededor de su misión y visión.

9. Modelo de Gestión por competencias

La Gestión por Competencias es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector. Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas.

La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como³:

² Fuente: www.tablero-decomando.com

³ Disponible en: www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm



- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

5.2. Antecedentes del producto y/o tecnología a nivel nacional

Modelo de la Excelencia en la Gestión, Chile Calidad

El concepto de calidad total, surge inicialmente como una Teoría de la Administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas de los clientes. Su finalidad se resume en los siguientes aspectos: satisfacer tanto al cliente externo como interno, ser altamente competitivo, y mejora continua.

Posterior a este desarrollo conceptual de la calidad total, se vive una evolución hacia la gestión de excelencia, por lo que se desarrollan Modelos de Excelencia, basados en no sólo gestionar la calidad, sino que desarrollar la calidad de la gestión. La finalidad de este Modelo corresponde a asegurar la sustentabilidad de las organizaciones en el tiempo a través de la satisfacción de todos los involucrados, o partes interesadas, en su éxito: accionistas, dueños o mandantes, trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad.

Modelos que sustentan Chile Calidad⁴

La evolución del concepto calidad ha originado el desarrollo de una serie de Modelos Organizacionales en todo el mundo. La función de los Modelos de

⁴ Disponible en : www.chilecalidad.cl



[Handwritten signature]

Excelencia en la Gestión es evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos. El conjunto de modelos desarrollados en una serie de países, corresponden a los “patrones” que han influido en el Modelo que promueve ChileCalidad.

- 1950 Deming (Japón)
- 1987 Malcolm Baldrige (USA)
- 1988 EFQM (Europa)
- 1989 México
- 1991 Perú (*)
- 1992 Uruguay
- 1993 Colombia
- 1994 Argentina
- Iberoamericano

5.3. Antecedentes del producto y/o tecnología a nivel local

A nivel regional no se cuenta con información sobre el desarrollo de modelos propiamente tal, sino que se han manifestado iniciativas aisladas respecto de implementación de formas de estructuras asociativas, que aportan parámetros estructurales, adoleciendo de funcionalidad, estrategia, implementación, seguimiento, y evaluación, como tampoco, de un soporte de para monitorias su evolución en el tiempo, de acuerdo a la flexibilización y adaptación de cambios en el entorno y dentro de la misma organización.



SECCIÓN 6 : MARCO GENERAL DEL ESTUDIO

Las empresas consideradas en este estudio, APICENT S.A. y AGROBOT S.A., han experimentado un crecimiento sostenido de sus actividades ya que han desarrollado a lo largo de su trayectoria nuevas Unidades de Negocio que van inicialmente desde la comercialización de productos, para posteriormente implementar sistemas de producción con niveles de agregación de valor y finalmente, desarrollo de asesorías técnicas y capacitación.

Este desarrollo ha sido posible gracias al apoyo de organismos y programas de fomento desde el punto de vista comercial y productivo (INDAP), y a los conocimientos y experiencias individuales de los productores en cada uno de sus rubros.

Sin embargo, el mercado agrícola se caracteriza por ser cada vez más cíclico, característica que poseen la mayor parte de las variables de relevancia para la toma de decisiones y planificación de estas empresas, es decir, precios de venta, precios de insumos, oferta productiva, canales de comercialización, tasas de rendimiento, entre otros. Por otra parte, el mercado agrícola se encuentra cada vez más interdependiente de las condiciones internacionales que considera el proceso de globalización mundial y los efectos generados por los tratados comerciales realizados, exigiendo cada vez mas un rendimiento eficiente de recursos y productividad sobre las labores desarrolladas.

En Chile, la competitividad de las empresas se ve fuertemente atentada por la complejidad de los mercados, principalmente en el rubro agrícola, dada la falta de capacidades empresariales que exige la administración moderna.

Lo anterior, definido como una alta volatilidad de variables y aumento en la complejidad de predicción y planificación de las empresas, hace necesario la implementación de sistemas de Información eficientes al interior de las organizaciones, sostenidas en una Estructura Organizacional Óptima, que sea capaz de fortalecer y promover una mayor productividad en sus procesos productivos y comerciales.



SECCIÓN 7 : UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

DESCRIPCIÓN UNIDAD CENTRAL TÉCNICO – ADMINISTRATIVA DEL ESTUDIO

Propietario : Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región
RUT : 76.106.370-7
Dirección : Carrera N° 155, Temuco
Región : Novena
Provincia : Cautín
Comuna : Temuco

DESCRIPCIÓN UNIDADES PRODUCTIVAS PARTICIPANTES

UNIDAD PRODUCTIVA 1

Propietario : Central Apícola Temuco S.A. (APICENT S.A.)
RUT : 96.928.780-3
Dirección : Balmaceda N° 990, Temuco.
Fono : 735233
Región : Novena
Provincia : Cautín
Comuna : Temuco

Descripción General de la Unidad Productiva 1

Apicent S.A.: empresa del rubro apícola, constituida por 7 socios apicultores, se encuentra ubicada en la comuna de Temuco, con domicilio comercial en Balmaceda 990, estando sus socios distribuidos en los alrededores de la ciudad.

La empresa desarrolla sus principales actividades mediante la comercialización de producción propia y la captación de la producción a granel de los asociados, procesándola y así destinarla tanto al mercado regional, nacional e internacional. Esta empresa ha desarrollado una diferenciación mediante el desarrollo de productos elaborados y la implementación de procesos de innovación por medio de la investigación aplicada.

Durante los tres últimos años la empresa ha participado en el programa Centros de Gestión Empresarial, impulsado por el Ministerio de Agricultura mediante INDAP, implementándose sistemas de captura de información, control de gestión y planificación presupuestaria, entre otros.

Pese a que en la empresa se han desarrollado iniciativas de coordinación productiva con sus asociados, incursionado en esfuerzos comerciales y generado sistemas de control de gestión, ha existido una fuerte inestabilidad organizacional,

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación





Taller de Introducción al Modelo de Gestión en empresas: 4 semanas (2 semanas por empresa)

Trabajo en terreno de implementación (definición de roles, procedimientos internos, otros): 8 semanas. El seguimiento se realizará por medio de visitas en terreno a cada uno de las empresas, con una visita por semana.

Desarrollo del quinto objetivo específico:

Se realizarán dos seminarios, los cuales serán dirigidos en forma abierta a dirigentes y representantes de las empresas asociativas campesinas de la IX Región y X Región, preferentemente a organizaciones pertenecientes al Programa de Centros de Gestión Empresarial de INDAP (Ceges), debido a que estas empresas asociativas poseen un mayor nivel de desarrollo en sus sistemas de información de gestión y planificación de actividades, por lo cual, el efecto de mejora del modelo en estudio encuentra bases con mayor solidez empresarial.

Los seminarios se realizarán en el Centro de Gestión Novena Región, ubicado en la ciudad de Temuco y Centro de Gestión Paillaco, ubicado en Paillaco (X Región).

El seminario será de participación gratuita para los asistentes, cuyo contenido abarcará la metodología utilizada, dificultades experimentadas en su implementación y las principales conclusiones del estudio realizado. Dentro de los expositores, se considera la participación de a lo menos un representante de las organizaciones vinculadas en el estudio.

Estas actividades serán realizadas durante el último mes posterior a la finalización total del proceso de implementación del modelo de gestión organizacional en las empresas asociativas campesinas.

Se proporcionará a cada asistente de una copia (escrita) de la exposición realizada con el contenido de las principales conclusiones.



la cual al mantenerse en el tiempo, ha entorpecido y dificultado los procesos decisionales de la organización, la comunicación interna y el desarrollo y evolución de la empresa.

UNIDAD PRODUCTIVA 2

Propietario : Agrícola Botacura S.A. (Agrobot S.A.)
RUT : 96.936.840-4
Dirección : Camino Gorbea a Botacura Km. 25
Región : Novena
Provincia : Cautín
Comuna : Gorbea
Localidad : Norte 693984
 Este 5671017
 Huso 18
 Datum wgs84

Descripción General de la Unidad Productiva 2

Agrobot S.A.: empresa de rubro papas, constituida por 11 socios agricultores. Esta empresa se encuentra ubicada en la comuna de Gorbea, camino a Botacura, kilómetro 25. Desarrolla la producción propia de semillas de papas certificadas (proyecto INIA Tranapunte) y papas de consumo, orientando su comercialización principalmente al mercado regional.

Actualmente, posee entre sus objetivos de corto plazo el implementar nuevas alternativas comerciales, mediante la generación de mayor valor agregado a su producción primaria, mediante la implementación de un desarrollo productivo que otorgue un procesamiento de la producción, por medio de la selección, lavado y enmallado, buscando de esta manera una solución comercial a la disminución de precios por la que atraviesa el rubro, afectando tanto a la producción propia como de sus asociados

La empresa ha participado en los tres últimos años en el programa Centros de Gestión Empresarial (INDAP), implementándose sistemas de captura de información, control de gestión y planificación presupuestaria, entre otros.

Aunque se han llevado a cabo diferentes iniciativas a nivel productivo y comercial, éstas no han podido fortalecer la organización interna de la empresa, atravesando la empresa en el último tiempo por diversas dificultades, las cuales se han manifestado en el bajo compromiso de los asociados, problemas en la delegación de responsabilidades y roles entre los socios, dificultades en sus procesos de toma de decisión, entre otros aspectos, los cuales han tendido a que la empresa no se adapte en forma adecuada a los requerimientos del mercado agrícola, y específicamente, las necesidades del rubro.



[Handwritten signature]

SECCIÓN 8 : OBJETIVOS DEL ESTUDIO

8.1. Objetivos Generales

Desarrollar en las empresas asociativas campesinas APICENT S.A. y AGROBOT S.A, un Modelo de Gestión Organizacional orientado a aumentar la productividad y rentabilidad, considerando sus características internas y los aspectos estratégicos del entorno.

El presente estudio se realizará en cuatro etapas:

ETAPA I: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional

ETAPA II: Implementación del Modelo de Gestión Organizacional en dos empresas asociativas campesinas.

ETAPA III: Evaluación de la implementación del Modelo de Gestión Organizacional.

ETAPA IV: Difusión de los resultados obtenidos.

8.2. Objetivos Específicos

ETAPA I: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional

1. Conocer modelos organizacionales actualmente en desarrollo en Chile y/o en el extranjero.
2. Diagnosticar, las carencias específicas de gestión en cada una de las empresas, a la luz de un Modelo de Gestión seleccionado
3. Caracterizar la Estructura de Mercado en que se encuentran inmersas las empresas en estudio (APICENT S.A. y AGROBOT S.A.
4. Definir los factores relevantes y críticos, según diagnóstico de la empresa y la estructura de mercado, y su posterior adecuación a cada organización..

ETAPA II: Implementación de un Modelo de Gestión Organizacional en dos empresas asociativas campesinas.

1. Favorecer en los campesinos asociados una apertura al cambio de la organización.
2. Consensuar la forma de funcionamiento de la empresa.
3. Proyectar a la agrupación campesina, como unidad productiva, al corto, mediano y largo plazo.
4. Empoderar a los campesinos asociados, en cada uno de sus roles, en función del logro de los objetivos de la organización.
5. Poner en marcha el Modelo de Gestión consensuado.



[Handwritten signature]

ETAPA III : Evaluación de la implementación del Modelo de Gestión Organizacional

1. Evaluar los resultados de la implementación del Modelo de Gestión.

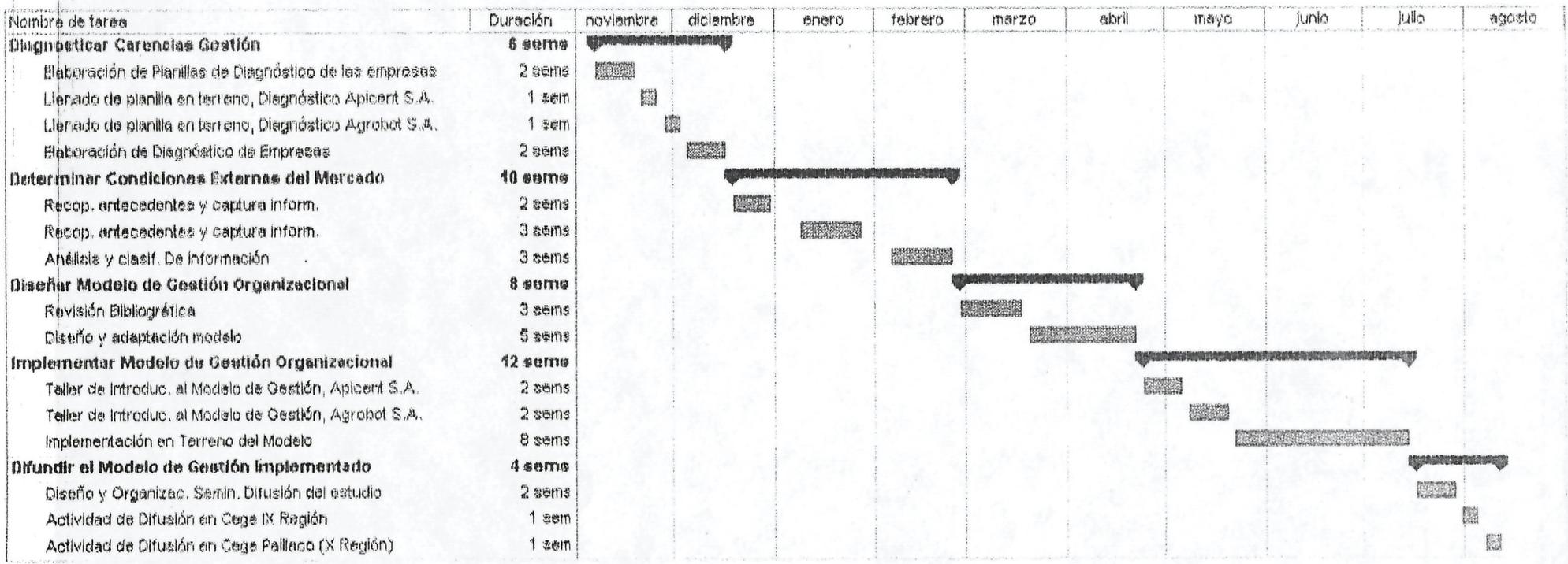
← **Con formato:** Numeración y viñetas

ETAPA IV: Difusión de resultados obtenidos.

1. Difundir los resultados del estudio en empresas asociativas campesinas, a modo de generar una sensibilización respecto a cambios de mejora en el ámbito organizacional.



Carta Gantt Mensual para la totalidad del estudio



Carta Gantt Mensual para la totalidad del estudio

Nombre de tarea	Duración	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	
Diagnosticar Carencias Gestión	6 semanas											
Elaboración de Planillas de Diagnóstico de las empresas	2 semanas											
Llenado de planilla en terreno, Diagnóstico Apicent S.A.	1 semana											
Llenado de planilla en terreno, Diagnóstico Agrobot S.A.	1 semana											
Elaboración de Diagnóstico de Empresas	2 semanas											
Determinar Condiciones Externas del Mercado	10 semanas											
Recop. antecedentes y captura inform.	2 semanas											
Recop. antecedentes y captura inform.	3 semanas											
Análisis y clasif. De Información	3 semanas											
Diseñar Modelo de Gestión Organizacional	8 semanas											
Revisión Bibliográfica	3 semanas											
Diseño y adaptación modelo	5 semanas											
Implementar Modelo de Gestión Organizacional	12 semanas											
Taller de Introduc. al Modelo de Gestión, Apicent S.A.	2 semanas											
Taller de Introduc. al Modelo de Gestión, Agrobot S.A.	2 semanas											
Implementación en Terreno del Modelo	8 semanas											
Difundir el Modelo de Gestión Implementado	4 semanas											
Diseño y Organizac. Semin. Difusión del estudio	2 semanas											
Actividad de Difusión en Cega IX Región	1 semana											
Actividad de Difusión en Cega Paillico (X Región)	1 semana											

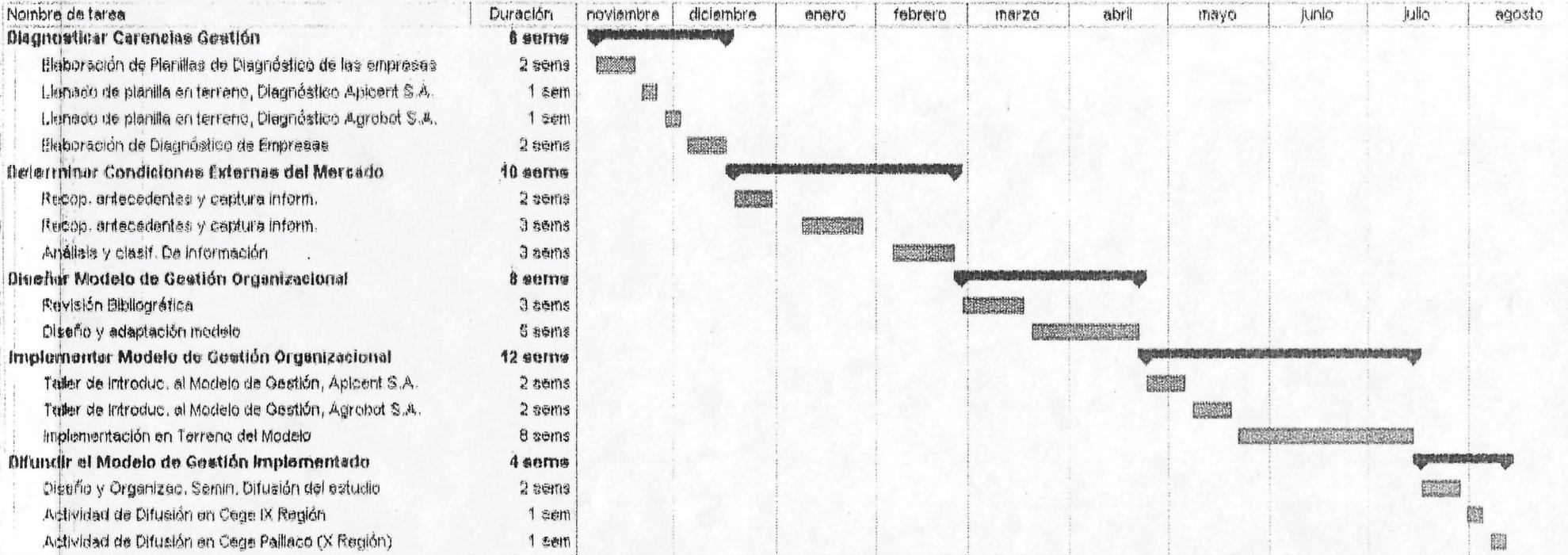


Carta Gantt Mensual para la totalidad del estudio

Nombre de tarea	Duración	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Identificar Carencias Gestión	6 semanas	[Barra de 2 semanas]									
Elaboración de Planillas de Diagnóstico de las empresas	2 semanas	[Barra]									
Llenado de planilla en terreno, Diagnóstico Apicent S.A.	1 semana		[Barra]								
Llenado de planilla en terreno, Diagnóstico Agrobot S.A.	1 semana		[Barra]								
Elaboración de Diagnóstico de Empresas	2 semanas		[Barra]								
Determinar Condiciones Externas del Mercado	10 semanas		[Barra de 3 semanas]								
Recop. antecedentes y captura inform.	2 semanas		[Barra]								
Recop. antecedentes y captura inform.	3 semanas			[Barra]							
Análisis y clasif. De información	3 semanas				[Barra]						
Diseñar Modelo de Gestión Organizacional	8 semanas				[Barra de 3 semanas]						
Revisión Bibliográfica	3 semanas				[Barra]						
Diseño y adaptación modelo	5 semanas					[Barra]					
Implementar Modelo de Gestión Organizacional	12 semanas						[Barra de 4 semanas]				
Taller de Introduc. al Modelo de Gestión, Apicent S.A.	2 semanas						[Barra]				
Taller de Introduc. al Modelo de Gestión, Agrobot S.A.	2 semanas							[Barra]			
Implementación en Terreno del Modelo	8 semanas							[Barra]			
Diffundir el Modelo de Gestión Implementado	4 semanas									[Barra de 2 semanas]	
Diseño y Organizac. Semin. Difusión del estudio	2 semanas									[Barra]	
Actividad de Difusión en Cega IX Región	1 semana										[Barra]
Actividad de Difusión en Cega Paillico (X Región)	1 semana										[Barra]



Carta Gantt Mensual para la totalidad del estudio



SECCIÓN 9 : METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

En el presente estudio se realizará una Evaluación Diagnóstica, previa a la implementación del Modelo de Gestión construido en forma participativa con los integrantes de la empresa asociativa campesina. A continuación se aplicará la etapa de implementación del Modelo, la que será evaluada al término de ella.

Esta metodología corresponde a un diseño cuasi-experimental de investigación, con evaluación Pre -Post Intervención.

ETAPA I: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional

Obj Esp 1.- Conocer modelos organizacionales actualmente en desarrollo en Chile y/o en el extranjero.

Metodología: Investigación bibliográfica de Modelos organizacionales vigentes.

- El equipo de trabajo revisará los Modelos de Gestión que se encuentren vigentes en Chile o en el Extranjero: Normas ISO; Cuadro de mando; Premio Nacional a la Calidad – Chile; Baldrige - UAS.
- Evaluar los modelos y seleccionar a aquel que responda de mejor manera a este tipo de organizaciones.

Obj Esp 2. Diagnosticar, las carencias específicas de gestión en cada una de las empresas, a la luz de un Modelo de Gestión seleccionado

Metodología: Aplicar Técnicas de Diagnóstico Participativo e Identificar líderes naturales de la organización, a través de la aplicación de la Técnica de Jerarquización Temática y del Sociograma de Moreno, a modo de:

- Identificar la corriente de opinión que prevalece en cada una de las organizaciones, a través de entrevista al líder de opinión identificado.
- Evaluar el estado actual de las condiciones empresariales de la organización campesina.

Obj Esp 3. Caracterizar la estructura de mercado en que se encuentran inmersas las empresas en estudio

Metodología: Análisis de estadísticas y publicaciones del sector agropecuario a modo de:

- Determinar la Estructura de Mercado y oportunidades de desarrollo del negocio de cada una de las unidades productivas participantes.

Obj Esp 4. Definir los factores relevantes y críticos, según diagnóstico de la empresa y la estructura de mercado de cada organización.



Metodología: Estudio de los resultados del Diagnóstico Organizacional y de la Estructura de Mercado.

- El equipo de trabajo identificará los factores críticos, sobre la base de los resultados de los Obj 2 y 3, los que serán clasificados de acuerdo a Criterios de Urgencia e Importancia predefinidos, de acuerdo al Modelo teórico seleccionado.

ETAPA II: Implementación de un Modelo de Gestión Organizacional en dos empresas asociativas campesinas.

Obj Esp 1. Favorecer en los campesinos asociados una apertura al cambio de la organización.

Metodología: Se desarrollará una metodología expositiva-participativa que permitirá:

- Entregar a los campesinos los resultados del Diagnóstico de sus condiciones organizacionales actuales.
- Consensuar el sentido, finalidad e importancia de mantener la asociatividad, desde el punto de vista de los integrantes de la empresa.
- Definir el o los productos a los que se dedicarán, sus unidades de negocio y el mercado al que se dirigirán.
- Consensuar una Estructura Organizacional para la empresa campesina.

Con formato: Numeración y viñetas

Obj Esp 2. Consensuar la forma de funcionamiento de la empresa.

Metodología: Taller participativo destinado a definir:

- Normas, sistemas de control interno; descripciones de cargos, formación de comunicación, generación de competencias empresariales que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Obj Esp 3. Proyectar a la agrupación campesina como unidad productiva, al corto, mediano y largo plazo.

Metodología: Taller participativo destinado a

- Lograr una Planificación de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo, sobre la base del Modelo Teórico de Gestión Organizacional seleccionado

Obj Esp 4. Empoderar a los campesinos asociados en cada uno de sus roles en función del logro de los objetivos de la organización.

Metodología: Taller expositivo-participativo destinado a:

- Crear conciencia de las responsabilidades individuales direccionadas al cumplimiento de los objetivos planteados, siguiendo el modelo de organización establecido.

Con formato: Numeración y viñetas



Obj Esp 5. Poner en marcha el Modelo de Gestión consensuado.

Con formato: Numeración y viñetas

Metodología:

- Se aplicará una Técnica de Acompañamiento de la Aplicación del Aprendizaje (AAA), a través de la cual se contrastará el Modelo con la realidad inmediata sobre la base de objetivos de corto plazo.

ETAPA III: Evaluación de la implementación del Modelo de Gestión Organizacional

Eliminado: Implementar el Modelo de Gestión Organizacional en ambas empresas

Obj Esp 1. Evaluar los resultados de la implementación del Modelo de Gestión.

Con formato: Numeración y viñetas

Metodología: Se aplicarán las técnicas de Diagnóstico Participativo utilizadas en la Etapa I:

- Técnica de Jerarquización Temática, Entrevista a Líderes de Opinión al interior de la organización campesina; destinadas a evaluar el estado post-implementación del Modelo en las condiciones empresariales de la organización campesina.

ETAPA IV: Difusión de los resultados obtenidos.

Obj Esp 1. Difundir los resultados del estudio en empresas asociativas campesinas, a modo de generar una sensibilización respecto a cambios de mejora en el ámbito organizacional.

Metodología:

- Se realizarán Seminarios dirigidos a las empresas pertenecientes al Programa "Centro de Gestión Empresarial" –Temuco - IX Región, (seminario 1) como a su vez, al Programa "Centro de Gestión Empresarial" - VIII Región (seminario 2).
- Evaluar el impacto inmediato del Seminario en los asistentes a través de la aplicación de una Encuesta de Percepción de Factibilidad en sus empresas.



SECCIÓN 10 : ACTIVIDADES DEL ESTUDIO

AÑO **2005**

ETAPA I: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional				
Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1	Revisión Bibliográfica de Modelos de Gestión Organizacional vigentes. (2 semanas)	19/12/05	30/12/05

AÑO **2006**

ETAPA I: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional				
Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.2	Comparar modelos organizacionales estudiados en relación al Diagnóstico Organizacional. (2 semanas)	02/01/06	13/01/06
2	2.1	Aplicación de Técnicas de Diagnóstico Organizacional: Técnica de Jerarquización Temática y Sociograma de Moreno a Apicent SA. (1 semana)	16/01/06	20/01/06
2	2.2	Aplicación de Técnicas de Diagnóstico Organizacional: Técnica de Jerarquización Temática y Sociograma de Moreno a Agrobot SA (1 semana)	23/01/06	27/01/06
2	2.3	Entrevistar a Líderes de opinión, al interior de cada organización. (1 semana)	30/01/06	03/02/06
3	3.1	Capturar antecedentes económicos sectoriales, (estadísticas y publicaciones) (2 semanas)	06/02/06	17/02/06
3	3.2	Comentarios con expertos del sector agropecuario (2 semanas).	20/02/06	03/03/06
3	3.3	Analizar antecedentes recopilados en las actividades 3.1 y 3.2 (1 semana)	06/03/06	17/03/06
4	4.1	Identificar factores críticos del diagnóstico organizacional y de la estructura del mercado y Conciliar los elementos determinantes. (2 semanas)	20/03/06	31/03/06

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



ETAPA II: Implementación de un Modelo de Gestión Organizacional en dos Empresas Asociativas Campesinas				
Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1	Exponer resultados del diagnóstico organizacional a cada agrupación campesina: Apicent SA y Agrobot SA (2 semanas)	03/04/06	14/04/06
1	1.2	Técnica de Panel Integrado aplicado a cada una de las empresas, para consensuar el sentido, finalidad e importancia de mantener la asociatividad. (2 semanas)	17/04/06	28/04/06
1	1.3	Taller Participativo en cada una de las empresas: "Organicemos y Consolidemos nuestra empresa" para definir la estructura organizacional y definir y/o consolidar productos, unidades de negocio y mercado. (2 semanas)	01/05/06	12/05/06
2	2.1	Taller "Reglas del Juego": definición funcional de la empresa (4 Semanas)	15/05/06	09/06/06
3	3.1	Taller "Proyectando la Empresa Campesina": Planificación de cada una de las empresas (4 semanas)	12/06/06	07/07/06
4	4.1	Taller Motivacional: "Juego de Roles" destinado a lograr el empoderamiento de los asociados, en cada una de las organizaciones (2 semanas)	10/07/06	21/07/06
5	5.1	Aplicación de la Técnica AAA, ("Acompañamiento de la Aplicación del Aprendizaje") en función del logro de objetivos de corto plazo, predefinidos en actividad 3.1. Consistentes en reuniones de supervisión de cumplimiento de tareas y compromisos. (8 semanas)	24/07/06	15/09/06

ETAPA III: Evaluación de la implementación de un Modelo de Gestión Organizacional				
Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1	Aplicar Técnicas de Diagnóstico: Técnica de Jerarquización Temática, a las dos organizaciones campesinas:	18/09/06	29/09/06

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



ETAPA III: Evaluación de la implementación de un Modelo de Gestión Organizacional				
Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
		Apicent SA y Agrobot SA. (Análisis Post-implementación) (2 semanas)		
1	1.2	Entrevistar a Líderes de opinión al interior de cada organización. (1 semana)	02/10/06	06/10/06
1	1.3	Evaluar resultados de Diagnósticos Pre y Post implementación. (2semanas)	09/10/06	20/10/06

ETAPA IV: Difusión de los Resultados obtenidos				
Objetivo Especif. N°	Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1	1.1	Organizar Seminarios 1 y 2 (2 semanas)	23/10/06	03/11/06
1	1.2	Preparar material de presentación y de Evaluación de Seminarios 1 y 2 (3 semanas)	06/11/06	24/11/06
1	1.3	Realizar Seminario 1 de Difusión a empresas asociativas Cooperativa Centro de Gestión Empresarial – Temuco - IX Región y aplicar Encuesta de Percepción de Seminario a los asistentes (1 semana)	27/11/06	01/12/06
1	1.4	Realizar Seminario 2 de Difusión en empresas asociativas Centro de Gestión VIII Región y aplicar Encuesta de Percepción del seminario a los asistentes (1 semana)	04/12/06	08/12/06
1	1.5.	Analizar resultados de Encuestas de Percepción aplicadas en ambos Seminarios (1 semana)	11/12/06	15/12/06

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



[Handwritten signature]

SECCIÓN 11: RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES

11.1. Resultados Esperados por Objetivo

ETAPA I: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional			
Obj. Esp. N°	Activ. N°	Producto esperado	Indicador
1	Revisión Bibliográfica de Modelos de Gestión Organizacional vigentes.(2 semanas)	Cantidad de Información actualizada, pertinente y de insumo para el presente estudio.	N° de modelos organizacionales vigentes analizados
1	Comparar modelos estudiados para su posterior selección. (2 semanas)	Definición del Modelo Teórico más adecuado a la realidad de la organización campesina.	Modelo Teórico seleccionado
2	Aplicación de Técnicas de Diagnóstico Organizacional: Técnica de Jerarquización Temática, a Apicent SA. (1 semana)	Categorías de prioridades Organizacionales de Apicent SA.	N° Categorías priorizadas
2	Aplicación de Técnicas de Diagnóstico Organizacional: Técnica de Jerarquización Temática, a Agrobot SA (1 semana)	Categorías de prioridades Organizacionales de Agrobot SA.	N° Categorías priorizadas
2	Entrevistar a Líderes de opinión, al interior de cada organización. (2 semanas)	Obtener información respecto de la visión y la orientación de quienes influyen en la conducta del grupo.	N° observaciones relevantes obtenidas



ETAPA I: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional			
3	Capturar antecedentes económicos sectoriales (2 semanas)	Describir la estructura de mercado en que están inmersas las empresas	Nº antecedentes capturados
3	Comentar con expertos del sector agropecuario (2 semanas)	Obtener una visión global del entorno y estructura de mercado que complementen la descripción anterior.	Nº antecedentes de mercado obtenidos
3	Analizar antecedentes recopilados en las actividades 3.1 y 3.2 (1 semana)	Antecedentes diagnóstico de las empresas y del mercado.	Nº antecedentes analizados
4	Identificar factores críticos del diagnóstico organizacional y de la estructura del mercado y Conciliar los elementos determinantes. (2 semana)	Determinación de los factores claves insertos en el Modelo. de Gestión Organizacional	Nº factores críticos identificados

ETAPA II: Implementación de un Modelo de Gestión Organizacional en dos Empresas Asociativas Campesinas			
Obj. Esp. N°	Activ. N°	Producto esperado	Indicador
1	Exponer resultados del diagnóstico organizacional a cada agrupación campesina: Apicent SA y Agrobot SA (2 semanas)	Conocimiento por parte de los agricultores asociados a la realidad organizacional de sus empresas, y generar una actitud de cambio.	Nº de tópicos resultantes del proceso de diagnóstico expuestos a los participantes



ETAPA II: Implementación de un Modelo de Gestión Organizacional en dos Empresas Asociativas Campesinas			
1	Técnica de Panel Integrado aplicado a cada una de las empresas, para consensuar el sentido, finalidad e importancia de mantener la asociatividad. (2 semanas)	Definición por parte de los asociados del sentido, finalidad e importancia de mantener la asociatividad.	Nº de elementos consensuados sobre la importancia de la asociatividad
1	Taller Participativo en cada una de las empresas: "Organicemos y Consolidemos nuestra empresa" para definir la estructura organizacional y definir y/o consolidar productos, unidades de negocio y mercado. (2 semanas)	Definición de la Estructura organizacional, productos, unidades de negocio y mercado	Nº de factores de estructura organizacional definidos en cada organización campesina.
2	Taller "Reglas del Juego": definición funcional de la empresa (4 Semanas)	Definición del funcionamiento de las empresas: las normas, procedimientos, sistemas de información; de control de gestión organizacional en general.	Nº de factores de funcionamiento organizacional definidos en cada organización campesina.
3	Taller "Proyectando la Empresa Campesina". Planificación de cada una de las empresas (4 semanas)	Matriz de Marco Lógico de Planificación de corto, mediano y largo plazo de las organizaciones campesinas.	Nº objetivos planificados.



ETAPA II: Implementación de un Modelo de Gestión Organizacional en dos Empresas Asociativas Campesinas			
4	Taller Motivacional "Juego de Roles" destinado a lograr el empoderamiento de los asociados, en cada una de las organizaciones (2 semanas)	Adscripción de compromisos individuales direccionadas al cumplimiento de los objetivos planteados.	Compromisos adquiridos por participante
5	Aplicación de la Técnica AAA, ("Acompañamiento de la Aplicación del Aprendizaje") en función del logro de objetivos de corto plazo, predefinidos en 3.1. Reuniones de supervisión de cumplimiento de tareas y compromisos. (8 semanas)	Monitoreo de la Aplicación del Modelo implementado en la realidad de las empresas	Listado de Conceptos del Modelo aplicado e implementado en cada organización

ETAPA III: Evaluación de la implementación de un Modelo de Gestión Organizacional			
Obj. Esp. N°	Activ. N°	Producto esperado	Indicador
1	Aplicar Técnicas de Diagnóstico: Técnica de Jerarquización Temática, a las dos organizaciones campesinas: Apicent SA y Agrobot SA. (Análisis Post-implementación) (2 semanas)	Evaluación del estado post-implementación del Modelo de Gestión Organizacional propuesto, en cada organización campesina.	N° Categorías priorizadas

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



ETAPA III: Evaluación de la implementación de un Modelo de Gestión Organizacional			
1	Entrevistar a Líderes de opinión, al interior de cada organización. (1 semana)	Obtener información respecto de la visión y la orientación de quienes influyen en la conducta del grupo en la etapa post – implementación del modelo propuesto.	Nº de antecedentes obtenidos.
1	Evaluar resultados de Diagnósticos Pre y Post implementación. (2 semanas)	Obtener una visión clara respecto de la evolución de la Gestión Organizacional de las empresas intervenidas.	Nº de factores que presentaron una evolución positiva

ETAPA IV: Difusión de los Resultados obtenidos			
Obj. Esp. Nº	Activ. Nº	Producto esperado	Indicador
1	Organizar Seminarios 1 y 2 (2 semanas)	Contactos, fechas y horarios de realización, etc.	Nº de asistentes contactados y confirmados.
1	Preparar material de presentación y de Evaluación de Seminarios 1 y 2 (3 semanas)	Definición y diseño de Formatos de presentaciones, Material de Apoyo, formato de evaluación de Seminarios.	Nº de tópicos a exponer y evaluar
1	Realizar Seminario 1 de Difusión a empresas asociativas Cooperativa Centro de Gestión Empresarial – Temuco - IX Región, y aplicar Encuesta de Percepción a los asistentes. (1 semana)	Dar a conocer los resultados obtenidos en el estudio y generar algún grado de sensibilización en los asistentes.	Nº asistentes al seminario

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



ETAPA IV: Difusión de los Resultados obtenidos			
1	Realizar Seminario 2 de Difusión en empresas asociativas Centro de Gestión VIII Región, y aplicar Encuesta de Percepción a los asistentes. (1 semana)	Dar a conocer los resultados obtenidos en el estudio y generar algún grado de sensibilización en los asistentes.	Nº de asistentes al seminario
1	Analizar resultados de Encuestas de Percepción aplicadas en ambos Seminarios (1 semana)	Conocer el grado de Sensibilización en los asistentes respecto de la necesidad de cambios conductuales del tipo empresarial en organizaciones asociativas campesinas pertenecientes al Cege IX Región	Nº de encuestas realizadas.

11.2. Detalle de los Hitos Relevantes del Proyecto

Hitos	Mes	Año
Nº 1 Identificación de los factores críticos sobre los cuales se desarrolla el Modelo teórico seleccionado. Propuesta de Modelo de Gestión	Marzo	2006
Nº 2 Informe de Resultados de la Implementación del Modelo de Gestión Organizacional propuesto	Octubre	2006



[Handwritten signature]

13.2. Aportes de contraparte: criterios y métodos de valoración

Detallar los criterios utilizados y la justificación para el presupuesto por ítem, indicando los valores unitarios utilizados y el número de unidades por concepto.

(para cada uno de los ítems de gasto se deberán especificar los criterios y metodología de valoración utilizada)

Recursos Humanos:

Profesional 1: 7 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 2: 8 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 3: 4 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 4: 3 horas, \$22.000 aprox H/H (facilitador organizacional)

Equipamiento

Arriendo/utilización de equipos computacionales: proyector multimedia y notebook para presentaciones, equivalentes en total a 24 jornadas, las que incluyen exposiciones en terreno sobre los avances logrados y los seminarios de difusión de resultados. El costo estimado es de \$35.000 por jornada.

Infraestructura:

Utilización por uso de salas y oficinas para el equipo profesional del proyecto, sala de reuniones, entre otros. El costo valorizado es de \$35.000 mensuales.

Movilización, viáticos y combustible

Se consideraron las salidas a terreno a la empresa Agrobot S.A. (localizada a 35 kilómetros de Gorbea), como también el viaje por el seminario a realizar en la Xa Región (Cege Paillaco), totalizando 26 viajes a terreno distribuidos en el proyecto. Se consideraron sus peajes respectivos, el combustible a utilizar y los viáticos.

Difusión:

Se consideraron los gastos en coffe-break y arriendo de salas \$15.000, por dos ocasiones, mas materiales a proporcionar a los participantes \$8.750, consistentes en fotocopias de las exposiciones.

Gastos Generales:

Los gastos por agua, luz, teléfono, fax, internet, se estimaron en \$10.000 mensuales.

El gasto en fotocopias se estimó considerando el costo unitario de \$25, sobre un total de 1.600 unidades, debido a los procesos de recopilación bibliográfica a realizar, la entrega de materiales a los asociados a las empresas, informes, entre otros.

Como materiales de oficina, se estimó un costo de \$37.500 mensuales, considerando gastos por material de fax, papelería, lápices, plumones, entre otros.

En mantención de equipos se estimó un costo de \$25.000, a realizar tres veces durante el transcurso del proyecto, con el objeto de verificación de redes computacionales, mantención de antivirus, entre otros.

En otros se consideraron los gastos de la Ley de Timbres y estampillas, considerando los costos de boleta de garantía para la ejecución del proyecto.



(Handwritten signature)

13.4. Financiamiento solicitado a FIA: criterios y métodos de valoración

Detallar los criterios utilizados y la justificación para el presupuesto por ítem, indicando los valores unitarios utilizados y el número de unidades por concepto.

(para cada uno de los ítems de gasto se deberán especificar los criterios y metodología de valoración utilizada)

Recursos Humanos:

Profesional 1: 132 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 2: 151 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 3: 73 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 4: 61 horas, \$22.000 aprox H/H (facilitador organizacional)
alorizado es de \$35.000 mensuales.

Movilización, viáticos y combustible

Se consideraron las salidas a terreno a la empresa Agrobot S.A. (localizada a 35 kilómetros de Gorbea), como también el viaje por el seminario a realizar en la Xa Región (Cege Paillaco), totalizando 26 viajes a terreno distribuidos en el proyecto. Se consideraron sus peajes respectivos, el combustible a utilizar y los viáticos.

Se consideraron imprevistos en torno al 2% del proyecto.



A large, stylized handwritten signature or mark in blue ink, located at the bottom right corner of the page.

13.4. Financiamiento solicitado a FIA: criterios y métodos de valoración

Detallar los criterios utilizados y la justificación para el presupuesto por ítem, indicando los valores unitarios utilizados y el número de unidades por concepto.

(para cada uno de los ítems de gasto se deberán especificar los criterios y metodología de valoración utilizada)

Recursos Humanos:

Profesional 1: 132 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 2: 151 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 3: 73 horas, \$18.000 aprox H/H

Profesional 4: 61 horas, \$22.000 aprox H/H (facilitador organizacional)
alorizado es de \$35.000 mensuales.

Movilización, viáticos y combustible

Se consideraron las salidas a terreno a la empresa Agrobot S.A. (localizada a 35 kilómetros de Gorbea), como también el viaje por el seminario a realizar en la Xa Región (Cege Paillaco), totalizando 26 viajes a terreno distribuidos en el proyecto. Se consideraron sus peajes respectivos, el combustible a utilizar y los viáticos.

Se consideraron imprevistos en torno al 2% del proyecto.



A large, stylized handwritten signature or mark in black ink, located at the bottom right corner of the page.

14. CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO

14.1. Antecedentes y experiencia del agente postulante y agentes asociados

(Adjuntar en Anexo 7 el Perfil Institucional y documentación que indique la naturaleza jurídica del agente postulante)

La Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región, es un Programa que se inicio en diciembre 2002 y que se formalizo legalmente el 27 de Abril 2004.

La Cooperativa Centro de Gestión esta formada por nueve Empresas Asociativas Campesinas, este instrumento esta Financiado con el Apoyo de INDAP por un periodo de diez años y con co-financiamiento por parte de las empresa que la componen .

Su principal orientación es fortalecer la institución de empresa campesina y mejorar la información disponible para el proceso de toma decisiones, contribuyendo de esta manera a mejorar e impulsar la gestión empresarial de los productores y sus organizaciones.

Las principales actividades que se realizan son:

1.- Plan Desarrollo Empresarial EACs (Empresas 1er Año)

- 1.1.- Sistema de Registros Control de Gestión.
- 1.2.- Captura de Datos Sistema Control de Gestión.
- 1.3.- Procesamiento Informático Sistema Control de Gestión.
- 1.4.- Control Resultados del Año por EAC.
- 1.5.- Servicio Contabilidad Tributaria para EAC.
- 1.6.- Apoyo a Gestiones Legales y Tributarias.
- 1.7.- Apoyo a Gestión Comercial.

2.- Plan Desarrollo Empresarial EACs (Empresas 2º Año)

- 2.1.- Captura de Datos Sistema Control de Gestión.
- 2.2.- Procesamiento Informático Sistema Control de Gestión.
- 2.3.- Resultados por EAC año Anterior.
- 2.4.- Resultados Grupales por Rubros Año Anteriores.
- 2.5.- Planificación EAC Corto Plazo
- 2.6.- Control Resultado del Año por EAC
- 2.7.- Servicio Contabilidad Tributaria para EAC.
- 2.8.- Apoyo a Gestiones Legales y Tributarias.



14.2. Instalaciones físicas, administrativas y contables

1. Facilidades de infraestructura y equipamiento importantes para la ejecución del estudio.

La Cooperativa cuenta con Instalaciones físicas las que están disponible para la ejecución del proyecto

- Sala de Conferencia con capacidad para 30 personas
- Sala de Reunión con capacidad para 10 personas.
- 4 Computadores e impresoras
- 2 Computadores Portátiles.
- Equipo de proyección (Data Show).
- Telón de Proyección.
- Teléfono Fijo, Celulares y fax
- Conexión a Internet mediante banda ancha (ADSL).
- Calefacción.

2. Capacidad de gestión administrativo-contable.

La Cooperativa Centro de Gestión IX Región cuenta en su equipo profesional interdisciplinario con un Contador Auditor, el cual domina la normativa legal vigente, con la capacidad necesaria para gestionar cualquier requerimiento del proyecto. El sistema de apoyo contable es realizado mediante un software computacional, el cual brinda la flexibilidad necesaria para el adecuado control financiero mediante la creación de Centros de Responsabilidad (centros de costos) y Unidades de negocios, compatibles con el Plan de Cuentas Contable diseñado para la organización.



15. OBSERVACIÓN SOBRE POSIBLES EVALUADORES

(Identificar a el o los especialistas que estime inconveniente que evalúen la propuesta. Justificar)

Nombre	Institución	Cargo	Observaciones

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria - IX región
Formulario de Postulación



A handwritten signature in blue ink, located at the bottom right of the page.

ANEXO 1
FICHAS DATOS PERSONALES Y DATOS DE ORGANIZACIONES

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
Formulario de Postulación



A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive letter 'J'.

ANEXO 1.1 : FICHA DATOS PERSONALES

Ficha Representante(s) Legal(es)

(Esta ficha debe ser llenada tanto por el Representante Legal del Agente postulante o Ejecutor como por el Representante Legal del Agente Asociado)

Tipo de actor en el Estudio (A)	Representante legal del Agente postulante o Ejecutor		
Nombres	Luis Ceferino		
Apellido Paterno	Mena		
Apellido Materno	Burgos		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Agricultor		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input checked="" type="checkbox"/>	Privada
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Presidente del Directorio.		
Dirección (laboral)	Carrera 155		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino
Etnia (B)			
Tipo (C)	Productor individual pequeño		

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se deberá repetir esta información tantas veces como números de representantes legales participen)



[Handwritten signature]

Tipo de actor en el Estudio (A)	Representante legal del Agente Asociado		
Nombres	Gamaliel		
Apellido Paterno	Zapata		
Apellido Materno	Salazar		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Agricultor		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Presidente del Directorio.		
Dirección (laboral)	Avda. Balmaceda 990		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (B)			
Tipo (C)	Productor individual pequeño		

Tipo de actor en el Estudio (A)	Representante legal del Agente Asociado		
Nombres	Gustavo		
Apellido Paterno	Moller		
Apellido Materno	Ihoos		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Agricultor		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Presidente del Directorio.		
Dirección (laboral)	Camino Gorbea – Botacura Km. 25		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (B)			
Tipo (C)	Productor individual pequeño		

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



Ficha Coordinadores y Equipo Técnico

(Esta ficha debe ser llenada tanto por el Coordinador Principal, Coordinador Alterno y cada uno de los integrantes del Equipo Técnico)

Tipo de actor en el Estudio (A)	Coordinador Principal		
Nombres	Luis Ceferino		
Apellido Paterno	Mena		
Apellido Materno	Burgos		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Agricultor		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública <input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>	
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Presidente del Directorio		
Profesión	Técnico Agrícola		
Especialidad			
Dirección (laboral)	Carrera 155		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino <input type="checkbox"/>	X Femenino <input checked="" type="checkbox"/>	
Etnia (B)			
Tipo (C)	Productor individual pequeño		

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se deberá repetir esta información tantas veces como números de coordinadores e integrantes del equipo técnico participen)



Ficha Coordinadores y Equipo Técnico

(Esta ficha debe ser llenada tanto por el Coordinador Principal, Coordinador Alterno y cada uno de los integrantes del Equipo Técnico)

Tipo de actor en el Estudio (A)	Coordinador Alterno		
Nombres	Norberto Del Rosario		
Apellido Paterno	Rodriguez		
Apellido Materno	Pinto		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Agricultor		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Administrador Cooperativa		
Profesión	Agricultor		
Especialidad			
Dirección (laboral)	Carrera 155		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (B)			
Tipo (C)	Productor individual pequeño		

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se deberá repetir esta información tantas veces como números de coordinadores e integrantes del equipo técnico participen)



Ficha Coordinadores y Equipo Técnico

(Esta ficha debe ser llenada tanto por el Coordinador Principal, Coordinador Alterno y cada uno de los integrantes del Equipo Técnico)

Tipo de actor en el Estudio (A)	Equipo Técnico		
Nombres	Carlos Alfredo		
Apellido Paterno	Neira		
Apellido Materno	Rios		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Cooperativa Centro de Gestión IX Región		
RUT de la Organización	-----		
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Contador		
Profesión	Contador Auditor		
Especialidad	Gestión Financiera y tributaria; auditor de procedimientos.		
Dirección (laboral)	Carrera 155		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono	-----		
Fax	-----		
Celular	-----		
Email	-----		
Web	-----		
Género	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (B)	-----		
Tipo (C)	Profesional		

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se deberá repetir esta información tantas veces como números de coordinadores e integrantes del equipo técnico participen)



Tipo de actor en el Estudio (A)	Equipo Técnico		
Nombres	Mariela Soledad		
Apellido Paterno	Fernández		
Apellido Materno	Wickel		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Ingeniero Comercial CEGE IX		
Profesión	Ingeniero Comercial con Mención en Economía		
Especialidad	Administración de empresas; control de gestión, gestión organizacional, economía		
Dirección (laboral)	Carrera N° 155		
País	Chile		
Región	IX Región (Novena)		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino <input checked="" type="checkbox"/>
Etnia (B)	Sin Clasificar		
Tipo (C)	Profesional		

Tipo de actor en el Estudio (A)	Equipo Técnico		
Nombres	Héctor Claudio		
Apellido Paterno	Oyarzún		
Apellido Materno	Sepúlveda		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Gerente CEGE IX Región		
Profesión	Ingeniero Comercial, Contador Auditor, Magíster en Administración de Empresas ©		
Especialidad	Administración de empresas; control de gestión, gestión organizacional, economía		
Dirección (laboral)	Carrera N° 155		
País	Chile		
Región	IX Región (Novena)		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



Fax	
Celular	
Email	
Web	
Género	Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (B)	Sin Clasificar
Tipo (C)	Profesional

Tipo de actor en el Estudio (A)	Equipo Técnico		
Nombres	NN		
Apellido Paterno	NN		
Apellido Materno	NN		
RUT Personal	NN		
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	NN		
RUT de la Organización	NN		
Tipo de Organización	Pública <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Privada <input type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella			
Profesión	Psicologo		
Especialidad	Psicologo en Gestión Organizacional asesor de empresas		
Dirección (laboral)			
País	Chile		
Región	IX Región (Novena)		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (B)	Sin Clasificar		
Tipo (C)	Profesional		

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se deberá repetir esta información tantas veces como números de coordinadores e integrantes del equipo técnico participen)



Ficha Participantes o Beneficiarios Directos

(Esta ficha debe ser llenada por cada uno de los beneficiarios directos o participantes vinculados al estudio)

Tipo de actor en el Estudio (A)	Beneficiario Directo		
Nombres	Central Apícola Temuco S.A. (APICENT S.A.)		
Apellido Paterno			
Apellido Materno			
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Central Apícola Temuco S.A. (APICENT S.A.)		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella			
Profesión			
Especialidad	Rubro apícola		
Dirección (laboral)	Balmaceda N°990		
País	Chile		
Región	Novena Región		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (B)	Sin clasificar		
Tipo (C)	Sin clasificar		

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se deberá repetir esta información tantas veces como números de participantes o beneficiarios directos participen y/o estén vinculados al estudio)

Ficha Participantes o Beneficiarios Directos

(Esta ficha debe ser llenada por cada uno de los beneficiarios directos o participantes vinculados al estudio)

Tipo de actor en el Estudio (A)	Beneficiario Directo		
Nombres			
Apellido Paterno			
Apellido Materno			
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Agrícola Botacura S.A (Agrobot SA)		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
 Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
 Formulario de Postulación



Cargo o actividad que desarrolla en ella	Elaboración de Productos Agrícola		
Profesión			
Especialidad			
Dirección (laboral)	Camino Gorbea Botacura Km 25		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Gorbea		
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino
Etnia (B)			
Tipo (C)	Productor individual mediano-grande		

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se deberá repetir esta información tantas veces como números de participantes o beneficiarios directos participen y/o estén vinculados al estudio)

(A) Tipo de actores en el estudio (personas naturales)

Actores	<ul style="list-style-type: none"> → Representante legal del Agente postulante o Ejecutor → Representante legal del Agente Asociado → Coordinador Principal → Coordinador Alterno → Equipo Técnico → Beneficiario Directo: Productor, profesional, empresario u otro participante y/o vinculado al Estudio
----------------	--

(B) Etnia

Mapuche
Aimará
Rapa Nui o Pascuense
Atacameña
Quechua
Collas del Norte
Kawashkar o Alacalufe
Yagán
Sin clasificar



(C) Tipo

Productor individual pequeño
Productor individual mediano-grande
Técnico
Profesional
Sin clasificar

Concurso de Proyectos y Estudios de Innovación Agraria 2005
Línea Financiamiento a Estudios para la Innovación Agraria – IX región
Formulario de Postulación



ANEXO 1.2 : FICHA DATOS ORGANIZACIÓN

Ficha Agentes Postulantes y Asociados

(Esta ficha debe ser llenada tanto por el Agente Postulante o Ejecutor, como por cada uno de los Agentes Asociados al estudio)

Tipo de actor en el Estudio (D)	AGENTE EJECUTOR		
Nombre de la organización, institución o empresa	Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Dirección	Carrera N°155		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax	-----		
Email			
Web			
Tipo entidad (E)	Organización o Asociación de Productores pequeños		

(D), (E) : Ver notas al final de este anexo

Ficha Organizaciones Participantes o Beneficiarios Directos

(Esta ficha debe ser llenada por cada una de las organizaciones, instituciones o empresas que participan y/o están vinculadas al estudio)

Tipo de actor en el Estudio (D)			
Nombre de la organización, institución o empresa			
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input type="checkbox"/>
Dirección			
País			
Región			
Ciudad o Comuna			
Fono			
Fax			
Email			
Web			
Tipo entidad (E)			

(D), (E) : Ver notas al final de este anexo



Ficha Organizaciones Participantes o Beneficiarios Directos

(Esta ficha debe ser llenada por cada una de las organizaciones, instituciones o empresas que participan y/o están vinculadas al estudio)

Tipo de actor en el Estudio (D)	BENEFICIARIO DIRECTO		
Nombre de la organización, institución o empresa	Central Apícola Temuco S.A.		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	Privada	X
Dirección	Avda. Balmaceda 990		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Email			
Web			
Tipo entidad (E)	Organización o Asociación de Productores pequeños		

Tipo de actor en el Estudio (D)	BENEFICIARIO DIRECTO		
Nombre de la organización, institución o empresa	Agrícola Botacura S.A.		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	Privada	X
Dirección	camino Gorbea – Botacura Km. 25		
País	Chile		
Región	Novena		
Ciudad o Comuna	Temuco		
Fono			
Fax			
Email			
Web			
Tipo entidad (E)	Organización o Asociación de Productores pequeños		

(Se deberá repetir esta información tantas veces como números de participantes o beneficiarios directos participen y/o estén vinculados al estudio)

(D) Tipo de actores en el estudio (Organizaciones)

Actores	—> Agente postulante o Ejecutor
	—> Agente(s) Asociado(s)
	—> Beneficiario Directo: Empresa y/ Organización vinculada al Estudio
	—> Empresa productiva o comercial
	—> Organización o Asociación de productores

Formulario de Postulación



(E) Tipo de entidad

Universidades Nacionales
Universidades Extranjeras
Instituciones o entidades Privadas
Instituciones o entidades Públicas
Instituciones o entidades Extranjeras
Institutos de investigación
Organización o Asociación de Productores pequeños
Organización o Asociación de Productores mediano-grande
Empresas productivas y/o de procesamiento
Sin clasificar



ANEXO 2
CURRICULUM VITAE DEL EQUIPO DE COORDINACIÓN Y
EQUIPO TÉCNICO DEL ESTUDIO



CURRICULUM VITAE



HECTOR CLAUDIO OYARZUN SEPULVEDA

MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INGENIERO COMERCIAL

CONTADOR AUDITOR

Chileno Soltero

I. ANTECEDENTES ACADEMICOS

Educación Superior :

En 1992, obtención Beca Presidente de La República, y Beca Ministerio de Educación.

1992 - 1996 : Contador Auditor, Universidad Austral de Chile, Valdivia.

1997 - 1998 : Magíster en Administración de Empresas, Universidad Austral de Chile, Valdivia.

1999 - 2001 : Ingeniero Comercial, Universidad de La Frontera, Temuco.

2001 - 2002 : Diplomado en Inglés Comunicacional, Universidad Católica de Temuco.

II. EXPERIENCIA LABORAL

1996 a 1997 : **BOMASIL S.A.**, Valdivia. Empresa del área forestal. Confección de estados financieros con normas de S.V.S., Estado de Flujo de Efectivo; evaluación y contabilización de operaciones de leasing, lease-back, entre otros.

1997 a 1998 : **COMERCIAL KAUFMANN S.A.**, Valdivia. Con el cargo de Jefe de Administración de sucursal, desarrollando labores relacionadas con finanzas (créditos, cobranzas, renegociaciones); administración, adquisiciones (insumos); recursos humanos (selección, capacitación y control del personal).

1998 a 2002 : **EDO. TROMBERT CANALES Y CIA. LTDA.**, Temuco. Desarrolla actividades en áreas de administración y finanzas (creación y control de unidades de gestión y centros de costos; supervisión contable, tributaria y laboral; recursos humanos; planificación y elaboración de presupuestos operacionales y financieros), como en gestión y negociación comercial con proveedores.

2002 a la fecha : **CENTRO DE GESTION EMPRESARIAL IX REGION**, Temuco. Empresa destinada a desarrollar servicios de asesorías a empresas en los ámbitos tributario, laboral, financiero, organizacional y comercial.

III. SERVICIOS DE ASESORIAS

Diciembre 1998 - Febrero 1999 : **Invers. Tierras Coloradas S.A.**, Villarrica - Caburga, Asesoría en Administración de negocios y organización corporativa.

Septiembre - Noviembre 2000 : **Soc. Comercial Mahuidache Limitada**, Quepe. Desarrolla **Asesoría en Planificación Estratégica Organizacional**, formulación y evaluación de unidades de negocios y auditoría a los estados financieros.

Diciembre 2000 : **Soc. Com. Mahuidache Ltda.**, Quepe, ejecuta actividades de **Capacitación** a agricultores referente a controles de comercialización de hortalizas y sistemas de tributación.

Segundo Semestre 2000 : **Evaluación de proyecto** para la implementación de empresa "Comercializadora de Productos Agrícolas". Ejecución de **Cursos de Capacitación** en las áreas de "Servicio al Cliente" y "Técnicas de Comercialización" dirigido a empresas agrícolas.

2002 - 2003 : Desarrollo de asesorías formando parte del equipo de trabajo de empresa consultora "BSH Consulting". Entre las actividades desarrolladas destacan evaluación de sistema de información para implementar un sistema integrado, evaluación de proyecto de inversión comercial y la implementación de sistema de presupuestos y evaluaciones de gestión a unidades de negocios.

IV. CONGRESOS Y SEMINARIOS

- 1995 : "Seminario de Procesos de Selección de Personal", A.I.E.S.E.C., Valdivia.
- 1997 Agosto : "Impacto de los sistemas de información y comunicación sobre la organización de la empresa y el contenido del trabajo", M.B.A., U.A.CH., Valdivia.
- 1999 : Curso de inglés, Instituto de Idiomas Update, Temuco.

V. ANTECEDENTES COMPLEMENTARIOS

Manejo computacional bajo ambiente Windows XP, Windows, D.O.S., Office 2000 a nivel usuario avanzado, sistemas de información y administración (Transtecnia, Flexwin), correo electrónico e internet.

Dominio del idioma inglés nivel intermedio.

Currículum Vitae

I. Antecedentes Personales:

- **Nombre** : Mariela Soledad Fernández Wickel
- **Cédula de Identidad** :
- **Estado Civil** : Soltera
- **Edad** : 26 años
- **Fecha de Nacimiento** : 22 de Diciembre de 1978
- **Domicilio** : Villarrica #0495, Victoria
- **Teléfono** :
- **Correo Electrónico** :

II. Antecedentes Académicos

- **Estudios Básicos**
1985 - 1992 : Enseñanza Básica
Colegio Santa Cruz
Victoria
- **Enseñanza Media**
1993 - 1996 : Enseñanza Media
Colegio Santa Cruz
Victoria
- **Estudios Superiores**
1997 : Inglés Intermedio
Universidad : Universidad Católica de Temuco

1998 - 2002 : Ingeniería Comercial
Mención : Economía
Universidad : Universidad de la Frontera

- **Grados Académicos**

- 2001 : Licenciatura en Ciencias de la Administración y Economía.
- 2003 : Título de Ingeniero Comercial mención en Economía.

- **Investigación publicada**

- 2001 : Trabajo de Investigación para optar al grado de Licenciatura en Ciencias de la Administración y Economía, realizado en conjunto con el SERNAC IX región, denominado: "El Mercado del Crédito en la Ciudad de Temuco: Un estudio aplicado a las Grandes Tiendas y Bancos de la ciudad, durante el segundo semestre del 2001".

III. Antecedentes Laborales

- **Prácticas**

- 2001 : Primera Práctica Profesional
Duración : 02 de Enero de 2001 - 28 de Febrero de 2002
Empresa : Banco Santander Chile
Sección : Banca Empresas
Descripción : Análisis cartera de clientes, elaboración y formulación de propuestas de crédito, atención directa a público.
- 2003 : Segunda Práctica Profesional
Empresa : Banco Central de Chile
Departamento : Departamento de Operaciones de Comercio Exterior y Cambios.
Descripción : Análisis de los principales indicadores financieros del mercado de Derivados, creación de estadísticas del departamento, estudios de investigación del Mercado Cambiario Chileno.

- **Ayudantías**

- 2001 : Ayudantía de Cátedra
Materia : Teoría Monetaria
Universidad : Universidad de La Frontera
Descripción : Análisis y aplicación del modelo de IS-LM con Balanza de Pagos a la economía chilena, equilibrio macroeconómico, variables macroeconómicas.

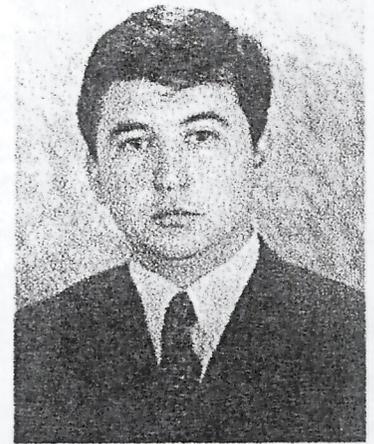
- 2001 : Ayudantía
Materia : Taller de Investigación
Universidad : Universidad de la Frontera
Descripción : Elaboración y formulación de trabajos de investigación, dirección de equipos de trabajo, orientaciones metodológicas, técnicas de investigación.
- 2002 : Ayudantía de Cátedra
Materia : Teoría Monetaria
Universidad : Universidad de La Frontera
- **2002** : Monitora de Taller
Seminarario : "Desarrollo Económico Local en la Araucanía: Innovando la Gestión Municipal en Escenarios de Globalización".
Organización : Instituto de Desarrollo Local y Regional, IDER, perteneciente a la Universidad de La Frontera.
Descripción : Seminario dirigido a alcaldes y concejales pertenecientes al AMRA, cuyo objetivo es la aplicación de conceptos estratégicos a la administración pública, en un ambiente globalizado.
 - Seminario : "Desarrollo Económico Local en la Araucanía: Innovando la Gestión Municipal en Escenarios de Globalización".
Organización : Instituto de Desarrollo Local y Regional, IDER, perteneciente a la Universidad de La Frontera.
Descripción : Seminario dirigido en esta oportunidad a funcionarios administrativos de las municipalidades pertenecientes al AMRA, cuyo objetivo es la aplicación de conceptos estratégicos a la administración pública, en un ambiente globalizado.
- **2003** : Asistente de Estudios Económicos
2003 : marzo - abril del 2003
Duración : Banco Central de Chile
Empresa : Departamento de Operaciones de Comercio Exterior y Cambios.
Departamento
 - 2003 : Agente de Seguros de Vida y Ahorro e Inversiones
Duración : 01 de Agosto - Enero de 2004.
Compañía : Interamericana S.A.
Área : Comercial

- **2004**

01 de Mayo – a la fecha : Cargo de Ingeniero Comercial del Centro de Gestión Empresarial IX Región.
Descripción : Encargado de planificación, control de gestión interno, elaboración de presupuestos, formulación de proyectos, asesorías comerciales en general, destinadas a aumentar la competitividad de empresas asociativas agropecuarias pertenecientes al instrumento CEGE (Centro de Gestión) de INDAP novena región.

IV. Seminarios y Cursos

2002, Octubre (Temuco) : Seminario "Análisis de la Coyuntura Política y Económica de Chile", organizado por el Diario Financiero.
2003, Agosto (Santiago) : Curso Inicial de Capacitación de Seguros de Vida, Ahorro e inversiones, organizado por Interamericana S.A.
2004, Enero (Santiago) : Curso de capacitación de técnicas de ventas y negociación, organizado por Interamericana S.A.
2004, Mayo (Temuco) : Taller de Marketing Estratégico, organizado por la Universidad Mayor.



Curriculum Vitae

Carlos Alfredo Neira Ríos.

Contador Auditor

Soltero.

M. Montt N °1424 Temuco

II Antecedentes Académicos:

- 1988-1991 : 1er a 4to. Año Enseñanza Media en Liceo B N ° 6 "María Aurora Guíñes Ramírez" de la ciudad de Purén.

- 1993 : Ingresa a la Universidad Arturo Prat sede Victoria IX Región, a la carrera de " Contador Auditor ".

- 1997 : Alumno ayudante de la asignatura de Contabilidad de Costos I.

- 1998 : Alumno ayudante de la asignatura de Contabilidad de Costos I – II.

- 1999 : Título de Contador Auditor.

- 2004 : Inicia Diplomado en Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Sur.

III EXPERIENCIA LABORAL:

1997 : Primera Práctica Profesional de 500 Horas, **Gasco Concepción S.A.** Revisión sistema computacional de registro de libro de ventas versus documentos reales, analices de seguros vigentes, Activos en Leasing, Análisis de Cuentas Bancarias.

1998 : Segunda Práctica Profesional de 500 Horas, **Orellana Contreras y Cía. Ltda.** Auditores Consultores, en la ciudad de Santiago. Auditoria Estados Financieros, Auditoria Tributarias, Análisis de Flujo de Efectivo.

1999 - 2000 **Orellana Contreras y Cía Ltda.** Cargo de **Auditor Externo**, Revisión Estados Financieros, Auditoria Tributaria, Revisión de Procedimiento de Control Interno, Revisión de Flujos de Cajas, auditorias a planes del gobierno de Chile y la Unión Europea.

2000 - 2002 **Cadena de Supermercado.** Encargado Departamento de Administracion y Finanzas, supervisión en la confección de los Estados Financieros, Flujos de cajas, Bancos, Presupuestos, Revisión de Procedimiento de Control Interno.

2002 **Constructora Jaime Cordero Cuevas. Cia Ltda.** Encargado departamento de Contraloría, **diseño e implementación de procesos administrativos**, auditoria internas a los estados financieros y presupuestos.

V CONGRESOS Y SEMINARIOS

1999: Seminario de **Contabilidad Gubernamental**, Univ. Arturo Prat.

1999: Curso de manejo computacional de **Sistemas Contables** de Transtecnia, Santiago.

2001: Seminario nuevas **Reformas Tributarias**, Banco Bhif, Temuco.

2001: Seminario **Reformas Laborales**, Sofofa, Temuco. –

2004: Seminario **Gestión Operativa del F.U.T.**, Edimatri, Temuco.-

VI OTROS ANTECEDENTES:

Manejo de sistemas computacionales contables y administrativos bajo ambiente Windows y DOS. nivel usuario, Word, Excel, PowerPoint y herramientas de Correo electrónico e Internet.

VII REFERENCIA LABORALES

Jaime G. Orellana G. Fono (02) 3359199, Orellana Contreras y CIA Ltda

Claudio Oyarzun S. Fono 09 2129101 Ing. Comercial – Contador Auditor

CARLOS ALFREDO NEIRA RIOS
CONTADOR AUDITOR