



Fundación para la
Innovación Agraria
MINISTERIO DE AGRICULTURA

RESULTADOS Y LECCIONES EN

Modelo de Gestión de Innovación en Cooperativas



GESTIÓN

Proyectos de Innovación en
**Regiones de O'Higgins, del
Maule, de La Araucanía,
de Los Ríos y de Los Lagos**





130



Fundación para la
Innovación Agraria

RESULTADOS Y LECCIONES EN

Modelo de Gestión e Innovación para Cooperativas del sector Agrario, Agrolimentario y Forestal



Proyectos de Innovación en
**Regiones de O'Higgins, del Maule,
de La Araucanía, de Los Ríos y de Los Lagos**

Valorización a diciembre de 2016



SERIE EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO AGRARIO

Agradecimientos

En la realización de este trabajo, agradecemos sinceramente la colaboración de los productores, técnicos y profesionales vinculados a los proyectos de “Gestión de Innovación en Cooperativas del Sector Agrario”, y en especial a quienes participaron en los talleres de levantamiento de información y validación de resultados, identificados en el primer anexo de este documento.

Extendemos además los agradecimientos a los profesionales de FIA, señores Waldo Bustamante y Vilma López, por su acompañamiento técnico, financiero y administrativo durante el desarrollo de los proyectos.

A todos ellos un reconocimiento por su valioso aporte en la ejecución y análisis de esta experiencia

Resultados y Lecciones en

Modelo de Gestión e Innovación para el Desarrollo Competitivo de Cooperativas del Sector Agrario, Agroalimentario y Forestal

Proyecto de Innovación en regiones de O’Higgins, del Maule, de la Araucanía, de Los Ríos y de Los Lagos

Serie **Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario**

FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA

Registro de Propiedad Intelectual N° 280.060

ISBN 978-956-328-201-6

ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

Gabriela Casanova A., Fundación para la Innovación Agraria

REVISIÓN DEL DOCUMENTO Y APORTES TÉCNICOS

Waldo Bustamante y Rodrigo Gallardo, Fundación para la Innovación Agraria

EDICIÓN DE TEXTOS

Amy Bardi Pineda

DISEÑO GRÁFICO

Guillermo Feuerhake

IMPRESIÓN

Barclau

Se autoriza la reproducción parcial de la información aquí contenida, siempre y cuando se cite esta publicación como fuente.

Presentación

Las empresas cooperativas del sector agropecuario y forestal tienen a su haber una extensa trayectoria, jugando un rol relevante en la economía social de nuestro país. No obstante, actualmente enfrentan múltiples desafíos relacionados con su desarrollo y consolidación, su posicionamiento y percepción como organización social y económica, y la capacidad de asumir los cambios que ha sufrido el entorno productivo, comercial, institucional y financiero en el cual se insertan.

Lo anterior se expresa de diferentes formas, según la experiencia de cada organización: menores resultados alcanzados en materia de gestión económica y financiera en relación a los esperados, falta de liderazgos, desconfianzas, baja participación, alta concentración de las decisiones, precariedad en la gestión administrativa, económica y especialmente en su vinculación con los mercados, o no cuentan con las capacidades para abordar sus problemáticas en gestión organizacional.

En este contexto, como FIA consideramos necesaria la promoción de la innovación en la gestión organizacional de las empresas cooperativas, en sus aspectos tecnológicos, productivos, comerciales y/o recursos humanos, para contribuir a fortalecer su desarrollo y sostenibilidad.

Bajo esta premisa, nuestra institución asumió el desafío de apoyar el desarrollo de innovaciones al interior de las empresas cooperativas del sector a través de la convocatoria “Proyectos de gestión de la innovación en cooperativas”, la cual se ha realizado de manera ininterrumpida a partir del año 2014.

En el marco de este instrumento, a la fecha se han apoyado 34 iniciativas que han contribuido al fortalecimiento de 16 empresas cooperativas del sector agrario, agroalimentario y forestal, las cuales han arrojado valiosos aprendizajes para el cooperativismo del sector.

La presente publicación recoge los resultados de 9 de estas experiencias, con un completo análisis de la validez y potencial de aplicación de los modelos de gestión implementados. Un cúmulo de lecciones aprendidas que constituyen un documento orientador para cientos de emprendimientos asociativos que proyectan su futuro en el marco del cooperativismo.

María José Etchegaray Espinosa
Directora Ejecutiva FIA

Contenidos

Presentación	5
Introducción	9

Sección 1. Resultados y lecciones aprendidas	9
1. Modelo de gestión aprendido.....	15
1.1. Valores y principios de la cooperativa	17
2. Pilares del modelo de gestión aprendido	18
2.1. Identidad y gobernanza	18
2.2. Gestión estratégica empresarial.....	21
2.3. Innovación y desarrollo sustentable	22
2.4. Inclusión social.....	25
3. Claves de viabilidad.....	27
3.1. Claves para fortalecer la <i>identidad y gobernanza</i>	27
3.2. Claves para una <i>Gestión Estratégica Empresarial</i>	30
3.3. Claves en <i>Innovación y Desarrollo Sustentable</i>	33
3.4. Claves para la <i>Inclusión Social</i>	38

Sección 2. Los proyectos precursores	45
1. Entorno de los proyectos	45
2. Los proyectos precursores	47
2.1. Objetivos específicos	48
2.2. Metodología y productos obtenidos.....	48
2.3. Aspectos claves para fortalecimiento del modelo cooperativo	50

Sección 3. El valor de los proyectos precursores	57
--	----

Sección 4. Anexos	
1. Actores relevantes que participaron en los talleres de validación del proceso de valorización de resultados de los proyectos de gestión	63
2. Bibliografía	66



Introducción

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA) dispone de un acervo considerable de información relativa a los resultados generados de la ejecución de los distintos proyectos de innovación agraria que apoya. La valorización, o puesta en valor, de los resultados más promisorios de estos proyectos permitirá que puedan ser aprovechados y capitalizados por el sector productivo para emprender nuevos negocios o alternativas productivas y de gestión, o consolidar los que están en desarrollo.

En esta línea de trabajo, FIA también incorpora aquellas experiencias que por distintas razones no obtuvieron los resultados esperados y aquellas que, a pesar de tener perspectivas de mercado interesantes, deben abordar aún algunas etapas fundamentales para llevar a cabo con éxito su desarrollo y consolidación a nivel comercial. Estos resultados son parte del riesgo que conlleva el financiamiento de proyectos de innovación agraria y deben ser también transferidos como un insumo adicional para nuevos emprendimientos.

Para abordar este desafío, FIA desarrolló una metodología de valorización de resultados orientada a analizar la validez y potencial de aplicación de las experiencias, lecciones aprendidas y resultados de los proyectos al momento de su cierre. Es una metodología cercana a la de un estudio de viabilidad, compuesta de varios análisis en los ámbitos comercial, técnico, de gestión, legal y/o financiero, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

En este marco, el presente libro tiene el propósito de compartir con los actores del sector los resultados, experiencias y lecciones aprendidas de nueve proyectos de “Gestión de Innovación en Cooperativas del Sector Agrario”, apoyados y financiados por el Ministerio de Agricultura, a través de FIA, y la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, a través de la División de Asociatividad y Economía Social.

El documento está estructurado en tres secciones principales. La primera de ellas, “Resultados y Lecciones Aprendidas”, tiene como finalidad proveer una visión sistematizada del modelo de gestión aprendido, que se deriva de los resultados y aprendizajes generados en los proyectos que le dieron origen, y por lo tanto, **es un aprendizaje y visión desde la mirada de sus protagonistas.**

En su desarrollo, esta visión contiene los elementos que permiten a los productores interesados apreciar si la opción responde a sus necesidades, expectativas y prioridades, y, determinar qué componentes del modelo tendrían valor dentro de su contexto productivo y comercial.

La segunda sección consiste en la descripción de los “Proyectos Precursores” y en ella se ilustran las experiencias que condujeron a la validación y sistematización del modelo, como forma de exponer el entorno, metodologías y aplicaciones prácticas que le dieron origen.

Finalmente, considerando el análisis realizado en la primera y segunda sección del documento, en una tercera sección, denominada “Valor del Modelo”, se resumen los aspectos más relevantes y más determinantes del aprendizaje para la viabilidad futura del modelo de gestión propuesto.

Se espera que esta información, que se ha sistematizado en la forma de un **modelo de gestión aprendido**,¹ aporte a las cooperativas del sector y otros interesados, insumos y elementos clave que les permitan consolidar o comenzar nuevas iniciativas en el ámbito de la gestión de sus negocios, gestión interna y/o estratégica.

ANTECEDENTES

El movimiento cooperativo tiene su origen 170 años atrás, y hasta el día de hoy sigue siendo relevante para el desarrollo social y económico de varios países, caracterizado por un tipo de gobernanza altamente atractiva debido a los principios que lo rigen.²

En Chile las cooperativas surgen a mediados de la segunda mitad del siglo XIX, vinculadas estrechamente al mundo del trabajo, y su mayor dinamismo fue a partir de la década del sesenta hasta el año 1973, llegando a contar con casi un millón de socios y más de 3.500 cooperativas en funcionamiento.

Posteriormente, y si bien hasta inicios del presente siglo el sector cooperativo chileno había disminuido lentamente su número de empresas participantes, a partir del año 2002, con la modificación de la Ley General de Cooperativas,³ se ha logrado revertir la tendencia, llegando en 2015 a contar con 2.868 cooperativas vigentes –es decir, formalmente constituidas–, las que cuentan con un total de asociados que asciende a 1.858.538 personas, quienes representan al 21,77% de la población económicamente activa del país (DAES, 2015a).

De ese total, existen 385 cooperativas vigentes y activas dentro del Sector Agroalimentario, es decir, con la categoría Agrícola⁴ (147) o Campesina⁵ (238), de las cuales solo el 4% (15) tiene importancia

¹ **Modelo de gestión aprendido:** organización de la información validada de los proyectos analizados, las lecciones aprendidas durante su desarrollo, los aspectos clave y aquellos que quedan por resolver, de forma tal que sirva de marco de referencia para otras organizaciones o entidades.

² Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014. El Cooperativismo en Chile. División de Política Comercial e Industrial. En: <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/el-cooperativismo-en-chile.pdf>

³ La primera Ley de Cooperativas fue promulgada en 1924 (Ley N° 4.058), y desde aquella fecha ha habido sucesivas modificaciones. La última fue en el año 2002 (Ley N° 19.832). Actualmente, se encuentra en segundo trámite constitucional un Proyecto de Ley que propone, entre otros cambios, impulsar el emprendimiento de cooperativas facilitando su constitución, su gestión interna, resguardando su patrimonio, la transparencia de sus operaciones y su oportuna fiscalización.

⁴ **Cooperativas Agrícolas y Campesinas:** Según La Ley General de Cooperativas, son las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios.

⁵ **Cooperativas Campesinas:** Solo podrán pertenecer a las cooperativas campesinas los pequeños productores agrícolas y los campesinos definidos en el artículo 13 de la Ley N° 18.910 (ley que rige al Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP). Podrán además ser socios de estas cooperativas las personas de derecho público y de derecho privado que no persigan fines de lucro, y las personas naturales o jurídicas que sean propietarias, usufructuarias, arrendatarias o tenedoras de cualquier título de los predios en que dichas cooperativas desarrollen sus actividades.



Cooperativa Vitivinícola Loncomilla, San Javier, Región del Maule.

económica. Respecto al tamaño de las cooperativas, según su número total de socios, existe una mayor concentración en los primeros intervalos que van entre los 10 a 50 socios, correspondientes en suma a 290 cooperativas totales, mientras que el promedio de socios es de 27 por organización (DAES, 2015b).

Si bien en el sector cooperativo nacional existen casos de organizaciones líderes en el sector productivo en el que se desempeñan,⁶ la mayor parte de este tipo de organizaciones se puede clasificar como micro o pequeñas empresas cooperativas. Muchas de estas entidades presentan múltiples problemas para su normal desarrollo y crecimiento, especialmente en los ámbitos de gestión empresarial y societaria, capacitación de sus cuadros directivos, profesionales y técnicos, y problemas de acceso a fuentes de financiamiento. Además se evidencia un desconocimiento al interior de distintas instituciones públicas sobre las particularidades de este modelo empresarial asociativo, lo que hace que habitualmente no sea adecuadamente visualizado y atendido.

Por otra parte, es muy baja la disponibilidad de información sistematizada en materia de innovación sobre gran parte de las cooperativas vinculadas al sector agrario, agroalimentario y forestal, presentándose brechas importantes en materia de información que dé cuenta de los niveles de innovación, tanto en procesos productivos como en el ámbito societario, de participación, de gestión y desarrollo de unidades de negocio y servicios. Las innovaciones en el mundo cooperativo están más orientadas al quehacer emanado de su propia naturaleza, eminentemente democrático y participativo,

⁶ En sector agroalimentario destacan la Agrícola Lechera Colún y la Agrícola Pisquera Capel.



Cooperativa de Leña de Paillaco, Región de Los Ríos

donde las innovaciones generalmente provienen de la base, fenómeno recientemente denominado como innovación social.

En este contexto, en el año 2014 FIA puso en marcha una línea de apoyo a la gestión de innovación en cooperativas del sector agrario, la cual se enmarca en una alianza establecida entre el Ministerio de Agricultura, a través de FIA, y la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño (EMT), a través de su División de Asociatividad y Economía Social (DAES).

El propósito principal de este convenio es apoyar al sector de las cooperativas vinculadas directamente al sector agrario, agroalimentario y forestal de nuestro país, a través del apoyo a la generación e implementación de planes operativos que contribuyan al fortalecimiento de su base asociativa mediante el desarrollo de innovaciones en sus distintos procesos de encadenamiento productivo y comercial, su vinculación con los agentes de los territorios, así como en sus procesos de gestión interna y participación.

En el marco del convenio FIA ha realizado tres concursos de “Proyectos de Gestión de la Innovación en Cooperativas” entre el año 2014 y 2016. El objetivo general de estas convocatorias ha sido fortalecer la capacidad de gestión e innovación de las cooperativas del sector agrario, como una estrategia que debe desplegarse a lo largo de todos sus procesos y desarrollarse mediante los mecanismos que se prioricen.

En total se están apoyando 34 proyectos con un aporte de recursos cercano a los 700 millones de pesos, los que se distribuyen entre las regiones de Coquimbo y Los Ríos.

En el marco del proceso de valorización de los resultados obtenidos de los nueve proyectos de gestión de innovación en cooperativas apoyados en el año 2014,⁷ se realizaron reuniones de trabajo con actores relevantes que participaron en dichos proyectos⁸ para conocer sus apreciaciones respecto de los beneficios, problemas y factores claves en el desarrollo de sus iniciativas y los alcances de un modelo de gestión de innovación al interior de la organización.

Se llevaron a cabo cuatro instancias de trabajo: un primer taller el 5 de abril de 2016 en la ciudad de Valdivia, Región de Los Ríos, y al día siguiente un segundo taller en la ciudad de Temuco, Región de La Araucanía. El 5 y 6 de octubre de 2016 se realizaron reuniones específicas con la Cooperativa Agrícola COOPEUMO en la localidad de Peumo, Región de O'Higgins y con la Cooperativa Vitivinícola Loncomilla en San Javier, Región del Maule. En **Anexo 1** se presentan los antecedentes de los participantes por taller y por cooperativa.

Como resultado de este trabajo, publicamos el presente libro con el propósito de exponer algunas claves y desafíos que ayuden a las cooperativas agropecuarias en Chile a resituarse para enfrentar los retos de un contexto económico más complejo y competitivo, **desde la experiencia de los propios socios y profesionales de las cooperativas participantes.**



Cooperativa FOLIL Araucanía, Temuco

⁷ "Proyectos de Gestión de la Innovación en Cooperativas". Concurso Nacional FIA 2014 - 2015.

⁸ Estas reuniones y entrevistas son parte de la metodología del proceso de valorización de FIA, para la obtención de información relevante desde fuentes primarias y su sistematización como insumo fundamental del modelo de gestión a proponer en este caso.



Pitones
de Ajo
Chilote



Peso Neto
Drenado
200 g

Producto de

Resultados y lecciones aprendidas

► 1. Modelo de gestión aprendido

El **modelo de gestión “aprendido”** resulta del análisis y sistematización de los resultados, experiencias y aprendizajes que se derivaron de la ejecución de nueve proyectos, cuyo propósito fue fortalecer la capacidad de gestión e innovación de las cooperativas del sector agrario, agroalimentario y forestal del país, y mejorar su competitividad en el contexto económico nacional.

Dichos proyectos, que hemos denominado “proyectos precursores”,⁹ se desarrollaron entre los años 2014 y 2015 en las regiones de O’Higgins, Maule, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos.

La estrategia con que se abordó la ejecución de estos “proyectos precursores”, así como los resultados que sirvieron de base para procurar la validación y sistematización del modelo aprendido, se ilustran en la Sección II de este documento.

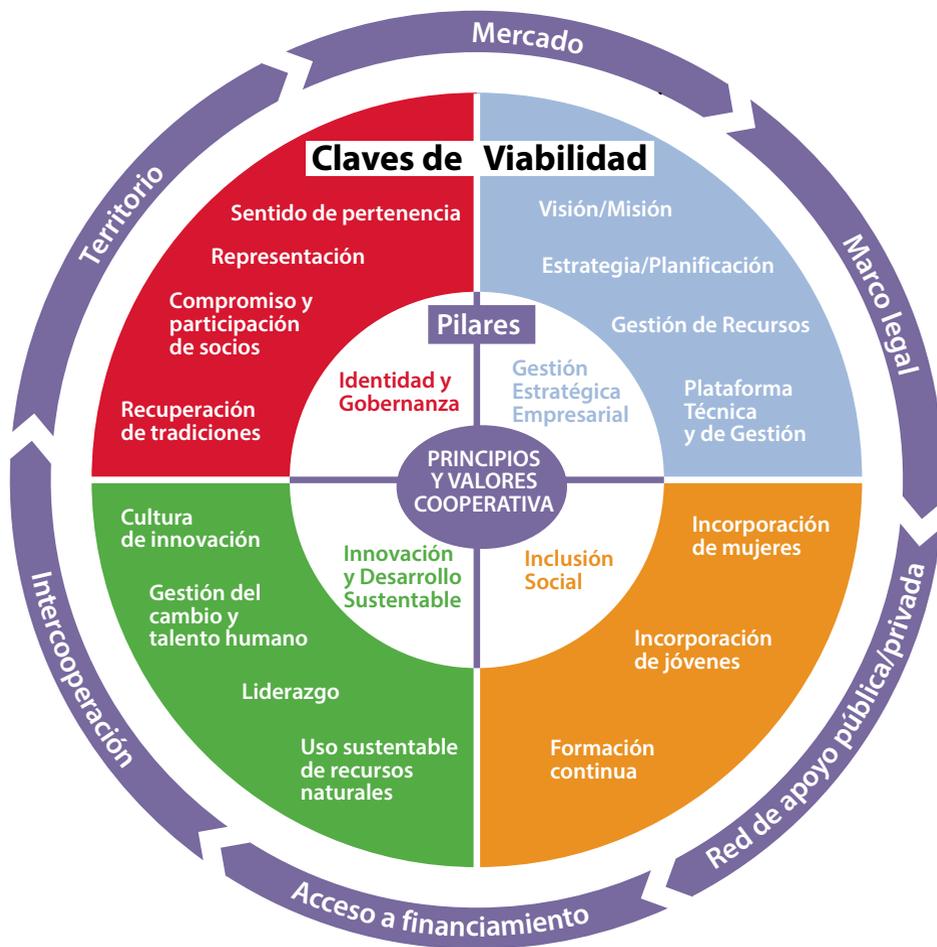
Cabe destacar que el modelo de gestión aprendido que se describe, nace de la información, conversación y de compartir con profesionales y socios de nueve cooperativas sobre la experiencia y resultados de los proyectos que llevaron a cabo. No es un modelo teórico y no pretende ser un único modelo para la gestión de las cooperativas agropecuarias de nuestro país. Se trata de un marco de referencia que identifica las áreas sobre las que habría que actuar, aportando orientaciones sobre las líneas de mejora hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la cooperativa en su gestión socio-empresarial.

Se espera que este referente, compartido por nueve cooperativas de distintas regiones del país, ayude a otras cooperativas del sector agrario con el modelo de gestión a seguir, sin tratar de homogeneizarlas, pues cada una de ellas tiene su naturaleza con sus particularidades a mantener y fortalecer.

El modelo de gestión aprendido lo esquematizamos en forma circular (Figura 1) para graficar la interrelación de los diferentes pilares que lo sostienen, sus claves de viabilidad y los factores del entorno que son determinantes para su puesta en práctica y adaptación continua.

⁹ **Proyectos precursores:** proyectos de innovación a escala piloto, financiados e impulsados por FIA, cuyos resultados fueron evaluados a través de la metodología de valorización de resultados desarrollada por la fundación, análisis que permite configurar el modelo de gestión aprendido que se da conocer en el presente documento.

FIGURA 1. Modelo de Gestión Aprendido



Fuente: Elaboración propia

En el centro del gráfico, y como punto de partida, se sitúan los principios y valores del cooperativismo, que proporcionan pautas comunes de comportamiento a todos los socios de la cooperativa, quienes los conocen antes de formar parte de la organización y adhieren a ellos voluntariamente y con responsabilidad. Son estos principios y valores la base sobre la cual se construye el modelo y se sostienen sus cuatro pilares: Identidad y Gobernanza, Gestión Empresarial, Cultura de Innovación e Inclusión Social. A su vez, cada pilar está conformado por una serie de aspectos que son clave para la viabilidad del modelo, los que determinan los desafíos y particularidades a fortalecer al interior de la cooperativa.

Finalmente, en el círculo externo se representa el entorno en el que se desenvuelve la cooperativa y los factores que tienen relación con su actuación hacia el exterior.

A continuación, se describen los fundamentos, pilares y claves para la implementación del modelo, así como las propuestas más relevantes para su viabilidad.



1.1 Valores y principios de la cooperativa

A continuación se describe un conjunto de principios que sustentan la gestión de las cooperativas agrarias participantes¹⁰ y que constituyen la base para transitar hacia un modelo de gestión que favorezca su desarrollo competitivo y fortalezca sus procesos de innovación.

La cooperativa es una asociación voluntaria de personas unidas por un fin común, cuyas acciones se sustentan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Entre ellos, se destacó con mayor énfasis en los talleres realizados, la adhesión voluntaria y abierta, y la gestión democrática por parte de los socios.

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), los principios que sustentan a la organización cooperativa, son:

- **Adhesión abierta y voluntaria**
Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio/a, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
- **Control democrático por parte de los socios/as**
Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios/as, los cuales participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. En las Juntas Generales cada socio tiene derecho a un voto, y los acuerdos se adoptan por la mayoría de los socios asistentes a cada junta.

¹⁰ Las cooperativas incluidas en este trabajo constituyen un grupo heterogéneo, tanto en tamaño como en las características del o los negocios principales; por lo tanto, el análisis y las recomendaciones a las que se llega no tienen igual relevancia para todas ellas. Algunos aspectos pueden ser de mayor relevancia para algunas y poco importantes para otras. El objetivo de este documento es mostrar el abanico completo de los asuntos que merecen atención por parte del conjunto de cooperativas apoyadas.

- **Participación económica de los socios/as**

Los socios/as contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y administran dicho capital en forma democrática.



- **Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios/as. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y la mantención de su autonomía.

- **Educación, capacitación e información**

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios/as, a sus dirigentes electos, a sus gerentes y empleados/as para que pueden contribuir eficazmente a su desarrollo. Informan al público en general, especialmente a los jóvenes, a los líderes de la comunidad y los medios de opinión, en torno a la naturaleza y los beneficios del cooperativismo.

- **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios/as en forma más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo al trabajar de forma integrada mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Preocupación por la comunidad**

Las cooperativas trabajan para lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios/as.

► 2. Pilares del modelo de gestión aprendido

A partir de los resultados y experiencia en la ejecución de los proyectos, se identificaron cuatro pilares básicos para la construcción del modelo de gestión de innovación y desarrollo competitivo de las cooperativas, describiéndose cada uno de ellos a continuación.

2.1. Identidad y gobernanza

La identidad de una organización se relaciona con el conocimiento y percepción que los socios y agentes externos de la organización tienen respecto de la naturaleza de la agrupación, de las actividades a las que se dedica y de su proyecto futuro.

Algunos autores señalan que la identidad orienta las decisiones de tipo políticas, estratégicas y, en general, las acciones de la organización, reflejando los principios, valores y creencias fundamentales de la misma (Abarca, S. y Vergara, L., 2014). Otros han propuesto que la identidad es un todo formado por la misión corporativa, sus creencias, su filosofía, la historia de la organización, la naturaleza de sus tecnologías, su propiedad, su gente, la personalidad de sus líderes, éticos, y sus estrategias.¹¹

¹¹ En este punto, destaca la **Cooperativa Vitivinícola Loncomilla** que tiene 53 años de existencia, y que estuvo dos veces a punto de la quiebra, pero se ha sostenido por el compromiso y fidelidad de sus cooperados, con un importante arraigo local y corazón en sus viñas.



Cooperativa Punta Chilén, Chiloé

El movimiento cooperativo cuenta con una identidad compartida y una unidad de propósitos que lo convierten en el único modelo organizacional que dispone de una definición y unos principios y valores reconocidos internacionalmente, y de un movimiento social detrás (Pauline Green¹²).

Sin duda, las cooperativas son una organización especial donde su razón de ser es proporcionar soluciones, servicios o productos para los asociados, y para ello necesita de una convocatoria de personas que voluntariamente se juntan y se organizan a través de una gestión democrática y de ayuda mutua. Esta es la esencia de una cooperativa y, por ende, el carácter central de su identidad y uno de los principales elementos que le otorgan diferenciación frente a otro tipo de organizaciones.

Es así como la **gobernanza** es un componente clave de la diferencia cooperativa. Los principios y valores cooperativos apelan a un proceso de toma de decisiones abierto, voluntario y democrático, y la gobernanza cooperativa es un instrumento esencial para la aplicación de esos principios y valores. Las cooperativas son organizaciones de propiedad de sus asociados, democráticamente controladas por ellos. Su gobernanza debe satisfacer sus objetivos, proteger los intereses de sus asociados y mantener el control por parte de ellos. Son también empresas basadas en valores, cuyos principios y prácticas de gobernanza y gestión deben reflejar y proteger esos valores.

En ese contexto, las cooperativas poseen características estructurales particulares en cuanto a su gobernabilidad, específicamente respecto de sus órganos de gobierno, representación y participación democrática a nivel interno, cuyo funcionamiento la hacen diferente frente a la empresa privada de capital. Están regidas por diferentes órganos de carácter social, constituyendo la Asamblea o Junta General de Socios la máxima instancia u órgano supremo para la toma de decisiones (Figura 2).

La Junta General de Socios tiene facultades indelegables y adopta diferentes mecanismos para la adopción de acuerdos democráticos participativos, así como para los procesos de convocatoria y

¹² Pauline Green, Presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional 2009 – 2015.

establecimiento de políticas. En las juntas cada socio tiene derecho a un voto y los acuerdos se adoptarán por la mayoría de los socios asistentes.

El órgano fiscalizador es la Junta de Vigilancia que tiene por objetivo, entre otros, examinar la contabilidad, inventario, balance, otros estados financieros y las demás atribuciones que se establezcan en el estatuto y en el reglamento. Está compuesta por no más de cinco miembros, pudiendo ser hasta dos de ellos ajenos a la cooperativa, quienes deberán presentar un informe a la Junta General de Socios acerca de sus actuaciones y los resultados de sus revisiones.

A cargo de la administración superior de los negocios está el Consejo de Administración que representa judicial y extrajudicialmente a la cooperativa para el cumplimiento del objetivo social, sin perjuicio de la representación que le compete al gerente. Equivale a lo que en otras organizaciones se denomina un Directorio.

Dentro del grupo que toma decisiones, el gerente (o administrador) es el ejecutor de los acuerdos y órdenes del Consejo de Administración, y representará judicialmente a la cooperativa. Tendrá las atribuciones, deberes y funciones establecidas en el respectivo estatuto y en los acuerdos del Consejo de Administración; a falta de ellas se regirá por lo señalado en el reglamento.

Del gerente dependerán los trabajadores y será quien les indique e instruya las funciones a realizar. Finalmente, la cooperativa puede estar orientada por diferentes comité sobre materias específicas que apoyan la labor del Consejo y/o de la Junta General de Socios. Efectivamente, pueden existir comisiones de carácter consultivo o asesor, creadas en los estatutos o por acuerdo de algún órgano social.

FIGURA 2. **Órganos de la Cooperativa**



Fuente: Jara, P., 2016, y Sandoval, N., 2010

Este pilar aborda cuatro aspectos clave para la implementación del modelo, que imprimen a la cooperativa importantes desafíos internos: sentido de pertenencia, representación, compromiso y participación de los socios, y la recuperación de las tradiciones.



2.2. Gestión estratégica empresarial

Uno de los puntos más destacados por todos los socios y profesionales de las cooperativas participantes, fue la necesidad de contar con una estrategia de mediano y largo plazo, imprescindible desde el punto de vista de la viabilidad y sostenibilidad de la organización, asumiendo que ésta es, al mismo tiempo, una asociación de personas y una empresa. Así lo reafirma Martínez¹³ (2009), señalando que las cooperativas son empresas y no todos las han considerado siempre así. En ellas «lo social se acredita por lo económico no menos que lo económico se autentifica por lo social».¹⁴

Las cooperativas como empresas tienen diversos tamaños y diversa implantación, pudiendo encontrar algunas pequeñas de alcance local y grandes cooperativas que llegan a formar grupos empresariales de gran relieve, que ocupan los primeros puestos en sus mercados, y que se extienden por diversos países, como sucede con la Corporación Cooperativa Mondragón (Martínez, 2009).

Otro ejemplo son las cooperativas italianas que funcionan como auténticas empresas comerciales, pero cuentan con el espíritu de solidaridad propio del medio rural o de las regiones con estructura socio-económica caracterizada por un tejido muy denso de pequeñas empresas familiares. En este contexto, un modelo destacado es el sistema de las cooperativas del Alto Adige,¹⁵ caracterizado por una estructura comercial que no solo ha garantizado la existencia de las empresas frutícolas pequeñas, sino que en el curso de los años incluso ha hecho posible la evolución hacia un cultivo especializado, moderno y competitivo de la manzana, capaz de alcanzar un altísimo nivel de calidad (Agronegocios, 2015).

En consecuencia, existe consenso en que las cooperativas agropecuarias en Chile van a iniciar un camino que las resitúe para poder enfrentar los desafíos de un contexto económico más complejo y competitivo, analizando su inserción actual en el contexto nacional y desarrollando herramientas que permitan fortalecer su continuidad en un entorno de cambios vertiginosos.

¹³ Presidente de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo.

¹⁴ Como expresaba José María Arizmendiarieta refiriéndose en particular a la experiencia cooperativa de Mondragón. En: Arizmendiarieta, José M^a, "La experiencia cooperativa de Mondragón", en Homenaje a Del Arco: Del Arco, treinta años de vida cooperativa, Zaragoza, 1973, p.68.

¹⁵ Alto Adige, o Tirol del Sur, es una provincia de la región italiana de Trentino-Alto Adige. La capital es Bolzano y forma parte, junto con la Provincia de Trento, de la región Trentino-Alto Adige.

En esta línea, los proyectos ejecutados se orientaron en gran parte a desarrollar un plan estratégico que les permitiese definir sus objetivos de mediano y largo plazo, identificar metas y objetivos, desarrollar estrategias para alcanzar dichos objetivos, y cuantificar los recursos para llevar a cabo esas estrategias. A partir de este trabajo, la cooperativa requiere también desarrollar un plan de negocios que defina los segmentos de mercado a los que se orientará, sus canales de comercialización y las alianzas que deberá establecer para participar en esos mercados. El plan incluye el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio, así como las acciones que debe desarrollar la cooperativa para su implementación. Este plan debe ser conocido y valorado por todos los socios.

En resumen, las cooperativas se enfrentan al desafío de gestionar la organización estratégicamente. La gestión estratégica se puede definir como el “proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”.¹⁶

La gestión estratégica requiere de la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivo a largo plazo; se toma en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecer los objetivos específicos de cada unidad o departamento con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.¹⁷

Está centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior, y para conocer estas condiciones se debe llevar a cabo un diagnóstico estratégico (análisis) utilizando herramientas determinadas de la gestión estratégica, adaptadas al carácter particular de la empresa.

Las etapas y aspectos clave de desarrollo del proceso de gestión estratégica de las cooperativas participantes se exponen en el tercer capítulo.

2.3. Innovación y desarrollo sustentable

El proceso de innovación ha sido considerado por las cooperativas como factor clave para mejorar su competitividad, permitiendo introducir mejoras en lo que hacen o en la forma en que lo hacen, añadiendo valor al cliente actual y potencial y en consecuencia a toda la organización.

Algunas de las cooperativas han implementado cambios importantes en la última década, pero muchos de ellos como una respuesta a las demandas y modificaciones del entorno. Es decir, han reaccionado a los requerimientos que se les plantea, pero no han sido dinámicas para identificar y aprovechar sus ventajas competitivas y a partir de éstas definir sus líneas de acción. Se recomienda potenciar esos esfuerzos para desarrollar una “Inteligencia cooperativa”,¹⁸ para lo cual ya algunas cooperativas han iniciado un proceso de reflexión y de rediseño de sus estrategias.

La cooperativa que quiere ser innovadora debe favorecer el levantamiento de ideas que provengan de quienes conforman la organización, así como también de externos a ella. Para ello, el plan de innovación es una herramienta que permite estructurar dicho proceso y proporciona a la cooperativa una estructura para su actividad innovadora y permite introducir en el flujo de las actividades esta otra vertiente (REAS Aragón). Puede acompañarse de un órgano específico que dé forma a las ideas y que ordene su materialización con proyectos concretos, y, justamente en ese contexto, las coope-

¹⁶ ¿Qué es la gestión estratégica? <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/>

¹⁷ Betancourt Tang, J.R., (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma.

¹⁸ Programa ESFIM – Uruguay y Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), Mayo 2013.



rativas participantes señalaron la necesidad de conformar un comité de innovación que asumiera dicha función.

Respecto del plan de innovación, éste debe ser parte del plan estratégico de la cooperativa, identificando las “rutas de innovación” a seguir y, muy especialmente, cuáles son los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. Si las cooperativas adoptan un método regular, si desarrollan una inteligencia de sus acciones, estarán en mejores condiciones para acercar objetivos a estrategias y éstas a medios o instrumentos (ESFIM y CAF, 2013). En consecuencia, la estrategia o plan de innovación debe ser coherente y responder al plan estratégico de la cooperativa, posibilitando de esta forma el adecuado enfoque del proceso de innovación, contando con planes concretos de actuación y asignación de personas y recursos.

Cuando se determina la necesidad de fortalecer la capacidad de innovación de las cooperativas, no se trata de innovar solo a nivel de productos y servicios brindados, sino también de la capacidad de gestión de sus cuadros directivos y su gobernanza interna. Los cuadros directivos deben acompañar los cambios y enfrentar las nuevas necesidades relacionadas con la gestión de sus talentos, la mejora continua y la innovación, para así consolidar la sustentabilidad de sus organizaciones (INNOTECH Gestión, 2016).

Es por ello que el modelo de gestión se fundamenta como un estímulo para impulsar el comportamiento y la “cultura innovadora” en el ámbito cooperativo, donde por lo general se comprende



la importancia de generar nuevos productos y servicios, pero no se advierte lo mismo respecto a cambiar la forma de hacer las cosas, es decir, a implementar innovaciones en los procesos o en la gestión, tanto empresarial como social.

De acuerdo con la experiencia y los alcances del modelo de gestión de Mondragón, es fundamental lograr una cultura orientada hacia el cambio permanente que cuestione sistemáticamente el modo en el que se hacen las cosas, con la convicción de que hay otro modo mejor de hacerlo y que fomente el desarrollo de nuevas iniciativas. Para ello es necesario dotar recursos, asumir riesgos, aprender de los fracasos y readecuar los sistemas de evaluación y reconocimiento a los nuevos valores y competencias a promover.

Tal como señala la Corporación Mondragón (2012), se considera que “para optimizar la **Gestión de la Innovación** es conveniente dotarse de herramientas que ayuden a establecer mecanismos de vigilancia competitiva, generación y priorización de ideas, de gestión de proyectos, y en definitiva, de una visión global del proceso o los procesos en los que se desarrolla la innovación”.

Finalmente, cabe destacar que el mismo modelo cooperativo constituye una notable innovación con relación a las formas de empresa existentes, y ha llevado a que algunos expertos señalen, que las cooperativas son líderes en innovación con respecto a la sostenibilidad empresarial. SustainAbility¹⁹ ha clasificado a las cooperativas entre los primeros lugares de modelos empresariales que promueven la innovación sostenible del modelo empresarial. En su informe *Model Behavior 20 Business Model Innovations for Sustainability*,²⁰ el instituto señala: “mientras que un modelo tradicional de accionista se centra casi exclusivamente en satisfacer las expectativas del inversionista, un modelo cooperativo a menudo tiene preocupaciones más amplias de las partes interesadas, considerando a los empleados, clientes, proveedores incluidos, la comunidad local y el medio ambiente”.

El estudio explica que las cooperativas frecuentemente sobresalen debido a que sus estructuras permiten tomar decisiones de una manera más distribuida y justa, compartiendo el beneficio y el poder. Por tanto, están bien situadas para contribuir al triple balance de objetivos económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible, se empeñan en alcanzar el progreso económico de sus socios, al tiempo que atienden sus intereses socioculturales y protegen el ambiente. Ofrecen un modelo alternativo de empresa social que fomenta las prácticas y los conocimientos democráticos y la inclusión social (COOP, 2015).

2.4. Inclusión social

La inclusión social implica integrar a la vida comunitaria a todos los individuos de la sociedad, independientemente de su origen, condición social o actividad. Bajo esta premisa, destaca la importancia de las cooperativas que, tal como hemos señalado, son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio.

Este aspecto ha sido reconocido por la resolución de la ONU “Las Cooperativas en el Desarrollo Social”,²¹ que sostiene que “las cooperativas, en sus distintas formas, promueven la máxima participa-

¹⁹ SustainAbility es un *think tank*, o laboratorio de ideas, y una firma de asesoramiento, conformada por un grupo de expertos cuya misión es impulsar un cambio dentro de las empresas para que sus negocios lideren el camino hacia una economía sostenible.

²⁰ http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/07/model_behavior_20_business_model_innovations_for_sustainability.pdf

²¹ Resolución aprobada por la Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 2013, disponible en: http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/68/133&referer=/english/&Lang=S

ción posible en el desarrollo económico y social de todas las personas, incluidas las mujeres, los jóvenes, las personas mayores, las personas con discapacidad y los pueblos originarios” (CICOP, 2014).

En el caso de esta evaluación, las cooperativas participantes en los proyectos de innovación aparecen como organizaciones “envejecidas”, donde la gran mayoría de sus socios y socias superan los 50 años de edad. La participación femenina varía mucho dependiendo del rubro de la cooperativa, siendo reconocido el aporte que hacen las mujeres especialmente por su responsabilidad y proactividad. Sin embargo, en la mayoría de los casos su participación es a nivel de base y es muy reducida en los cargos directivos.

En relación a las acciones necesarias para aumentar la incorporación de las mujeres, destacan la formación y capacitación que las ayudan a empoderarse, motivarse y a generar capacidades necesarias para los cargos de dirigencia.

También es prioridad la inserción de jóvenes para permitir el relevo generacional, favoreciendo la suma de talento con la experiencia de los socios de más años en la cooperativa y, en consecuencia, ayudando a la sostenibilidad a largo plazo, articulando su continuidad y proceso de innovación. Para ello se requiere un intenso trabajo de motivación y formación de jóvenes, generando un espacio de trabajo estimulante y la posibilidad de crear y/o gestionar nuevas unidades de negocio.



► 3. Claves de viabilidad

A continuación, se describe cada uno de los aspectos clave que sustentan los pilares del modelo para su implementación y viabilidad.

3.1. Claves para fortalecer la *Identidad y Gobernanza*

3.1.1. Identidad, riqueza histórica, cultural y natural

Resaltan ejes de valor que los socios consideran fundamentales para el éxito de la cooperativa, más allá de los resultados económicos, que les dan una identidad común. Entre los ejes de valor señalados destacan:

- **Memorias de la cooperativa.** Cooperativas que llevan años de existencia, formadas por productores que se asociaron bajo un valor solidario y democrático.²²
- **Patrimonio cultural.** Preservación de costumbres, expresiones y conocimientos ancestrales que les dan sentido de pertenencia; valor que no se transa y que plantea el desafío de innovar conservando el legado ancestral que construye su identidad.²³
- **Entorno natural.** Cooperativas cuya actividad productiva se desenvuelve, al menos en parte, en un entorno natural caracterizado por una importante riqueza y diversidad de especies, muchas de ellas autóctonas. Le da identidad y valor a los productos de la cooperativa, pero les impone a la vez un desafío en su preservación y formas de intervención.²⁴
- **Forma de vida.** La actividad económica que realizan los socios de la cooperativa, en muchos casos, está integrada en un conjunto de otras actividades que forman parte del quehacer diario de sus socios, y tiene sentido además en la medida que les proporciona periódicamente un espacio de reunión, conversación e intercambio de vivencias.²⁵

3.1.2. Proyecto de vida de los socios y sus hijos

Muy ligado al punto anterior, la cooperativa es una opción vinculada necesariamente con un proyecto de vida y de familia. Es un modo de vida y una oportunidad de desarrollo que permite optar a una verdadera calidad de vida en su integralidad, no solo por el entorno natural (campo, sector rural), sino también por un trabajo basado en valores humanos.

Por ello es fundamental la formación de los hijos en vinculación con la cooperativa, la formación de los jóvenes que les permita valorar el aprendizaje de trabajar y ser parte de ella.

²² Como ejemplo: la **Cooperativa Apicoop** tiene 34 años de vida y reúne a 120 socios y pequeños productores.

²³ Es el caso de la **Cooperativa Folil Araucanía**, formada por mujeres y hombres (en minoría) mapuches, que no transan la posibilidad de modificar su iconografía de cara a nuevos diseños demandados por el mercado. Desarrollan innovaciones en sus artesanías, conservando la iconografía mapuche, educando a sus clientes, conscientes de comprar parte de la historia y patrimonio ancestral.

²⁴ Es el caso de la **Cooperativa Apicoop** cuya producción de miel proviene en parte de la flora del bosque o selva valdiviana, la que se considera una isla biogeográfica que presenta un elevado porcentaje de especies endémicas y es uno de los 34 puntos más biodiversos del planeta.

²⁵ En el caso de la **Cooperativa Folil Araucanía**, el tejido es parte del quehacer diario de las socias y es la razón por la cual no pueden generar grandes volúmenes, y donde el reunirse a tejer y compartir un mate es el valor central.

3.1.3. Participación y representatividad

La participación de los socios es esencial en la vida de las cooperativas; deben involucrarse e intervenir en los procesos de decisión, promoviendo el control social, asegurando condiciones de transparencia interna y de representatividad.

Se señalaron algunos ejemplos de acciones posibles de realizar en el corto plazo para promover una mayor participación de los socios, entre ellas:

- Ofrecer espacios para celebrar reuniones y actividades no relacionadas directamente con los negocios de la cooperativa.
- Establecer iniciativas vinculadas con intereses específicos de los socios.
- Cambiar la imagen del establecimiento de la cooperativa y adaptar las imágenes y marcas a los nuevos tiempos.
- Fomentar la asociación entre cooperativas y comunidades locales.
- Presentar auditorías sociales para mostrar las contribuciones de las cooperativas a sus socios.
- Fomentar, incluso instruir, la comunicación entre la gerencia y los socios.

También es fundamental el equilibrio de género y la participación de los jóvenes, no solo como socios, sino también en la composición de las distintas estructuras directivas de la cooperativa, asegurando así que los diferentes intereses y problemáticas de los socios están adecuadamente representados.

3.1.4. Liderazgo y proceso de formación

El liderazgo en la cooperativa debe promoverse equitativamente entre mujeres, personas jóvenes y hombres, quienes deben contar con las capacidades para el desarrollo de las funciones que le son propias, actuar de manera transparente y responsable, mostrando resultados concretos que motiven a los socios en su compromiso y participación. En consecuencia, es fundamental que los líderes participen en procesos de formación en el territorio, que existan mecanismos de capacitación para el relevo en el liderazgo, de manera que exista rotación de personas líderes y directivas, generando la posibilidad que participen todos los socios interesados.²⁶

Existen iniciativas tendientes a mejorar este aspecto, como por ejemplo el Programa de “Escuela de formación de líderes cooperativos” de la Unión Nacional de la Agricultura Familiar Campesina Cooperativa (UNAF), que a la fecha ha capacitado a 1.062 personas. Sin embargo, es necesario promover líneas de políticas para que hijos de socios y dirigentes sean capacitados en liderazgo y en gestión de empresa cooperativa.

3.1.5. Compromiso y sentido de propiedad

En la medida que los socios sepan y estén conscientes de que la empresa cooperativa les pertenece, y tengan claridad sobre las ventajas y los beneficios que reciben, mayor será la motivación y compro-

²⁶ Cabe señalar que en la mayoría de las cooperativas participantes se indica que existe una falta de interés de los socios por participar en los órganos directivos y de control, o tener algún grado mayor de compromiso o liderazgo.



miso. Por ello es importante lograr que se empoderen de la cooperativa y de su(s) negocio(s), que perciban que los resultados y beneficios son parte de su trabajo, esfuerzo y participación.

En este punto se resaltó la importancia de que los socios vean resultados concretos y beneficios que se sostengan en el tiempo,²⁷ transitando desde el concepto de “la” cooperativa hacia “mi” cooperativa.

3.2. Claves para una Gestión Estratégica Empresarial

3.2.1. Etapas del proceso de gestión estratégica de la cooperativa

De acuerdo con la experiencia en los proyectos realizados, el **proceso de gestión estratégica** se lleva a cabo a través de las siguientes etapas:

- **Determinación de la Visión:** establecer en primera instancia la visión de la cooperativa, es decir, saber qué se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar. Esta visión se definirá tomando en cuenta los valores fundamentales de la cooperativa, los que guiarán el trabajo diario de cada uno de sus integrantes y equipo técnico.
- **Definición de la Misión:** determinar la misión es el segundo paso, estableciendo claramente qué es lo que hay que hacer, para qué hacerlo y quién recibe el beneficio. ¿En qué negocio participamos y por qué?
- **Desarrollo de la Estrategia de Negocio:** la estrategia de negocio debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la visión, la misión y los valores tengan un campo de acción dentro de la cooperativa y su entorno, y requiere de la realización de los siguientes procesos:
 - *Análisis del entorno interno* (estado del capital humano, operaciones, innovación, etc.) y externo (político, económico, social, etc.): implica estudiar el ambiente operativo de la empresa, ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en dónde se está parado actualmente y hacia dónde se mueve el mundo (Betancourt, 2006).
 - *Análisis organizacional:* implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.
 - *Análisis de oportunidades:* permite conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la empresa, o las amenazas, que con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.
 - *Desarrollo del modelo de negocio:* modelo conceptual de la empresa que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno. Está basado en la misión, visión y valores nucleares de la organización.
 - *Estudio de brechas:* permite identificar y evaluar la diferencia entre lo que se tiene actualmente y lo que se requiere para construir el modelo de organización deseado.

²⁷ Un ejemplo de la permanencia de los socios por tantos años en la **Cooperativa Apicoop**, es el valor de los servicios y beneficios que reciben. La unidad de negocio de la cooperativa tiene una utilidad baja, no más del 11% para la organización, pero el 80% del valor de la miel llega a los socios. Se mencionó también la compra de la materia prima a un precio justo en forma permanente, pago oportuno de la materia prima, el retiro del producto desde el predio y la entrega de asistencia técnica, entre otros.



Cooperativa Campesina El Arrayán, Región de Los Ríos

- **Planificación de la estrategia:** consiste en definir los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guiarán las acciones a seguir y la asignación de recursos para llevarlas a cabo. Estará asociada a las brechas identificadas y debe establecer quién o quiénes liderarán la ejecución de la estrategia y su seguimiento. Cabe destacar que su construcción debe ser trabajada con todos los socios, en un proceso participativo, siendo conocido y apropiado por todos ellos, y también constituyendo la base para incorporar cambios e innovaciones a futuro.
- **Alineación de la cooperativa con la estrategia:** relaciona la estrategia de la cooperativa con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales. Implica involucrar a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su unidad o área asuma la responsabilidad de los procesos que le atañen, y su éxito será consecuencia de un proceso democrático y altamente participativo.

Considera además comunicar formalmente la estrategia resultante para que sea entendida por todos los socios de la cooperativa y equipo de trabajo, y sea visible el cumplimiento de metas en equipo.

- **Monitoreo, control y aprendizaje de los problemas:** junto con monitorear la adecuada ejecución de la estrategia, se deben gestionar reuniones de revisión de las operaciones que permitirán examinar el desempeño de las unidades y las funciones para resolver los problemas nuevos o existentes.
- **Prueba y adaptación de la estrategia:** implementar reuniones independientes que prueben si lo planificado sigue siendo válido. A partir de determinados meses de ejecución de su estrategia, la cooperativa contará con datos adicionales que le permitirá vislumbrar nuevos cambios sobre el entorno competitivo y normativo, con nuevas ideas y oportunidades, y determinar si se sigue con la estrategia correcta o debe adaptarse a nuevas condiciones.

En este ámbito, todas las cooperativas tienen como gran reto encontrar el equilibrio entre una buena gestión empresarial sin perder la doctrina cooperativa. Los expertos y socios de algunas de ellas señalan que hay en general un desequilibrio; se enfatiza mucho más en la filosofía cooperativa y se descuida la parte empresarial. Por lo tanto, se debe lograr balancear ambos desafíos: generar buenos productos y servicios junto a una buena gestión.

Finalmente, es importante señalar que las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo, y que la base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente (Betancourt, 2006). Son las capacidades, habilidades y competencias de los equipos gerenciales y de soporte que trabajan en la cooperativa, la base fundamental del proceso, lo que refuerza los aspectos identificados a continuación como parte de la ejecución del modelo.

3.2.2. Capacidades de gestión administrativa y gerencial

Sin duda uno de los aspectos más relevantes que debe ser fortalecido en las cooperativas del sector es su capacidad de gestión interna. La capacidad de gestionar el conjunto de estrategias y acciones que deben desarrollar sus directivos, personal y socios, con el objetivo de administrar efectivamente los recursos (humanos, financieros, sociales, físicos y naturales) de la cooperativa para el logro de los productos y la obtención de las metas propuestas.

Gran importancia revisten los organismos de dirección,²⁸ y de control y vigilancia,²⁹ y la motivación que puedan tener para operar regularmente. La incorporación de mujeres y jóvenes,³⁰ la capacitación en forma permanente y la adecuada remuneración por su trabajo,³¹ son ejemplos de medidas que permiten el funcionamiento del comité de vigilancia y consejo de la cooperativa.

También debe contar con personal calificado a cargo del área administrativa y gerencial, y definir políticas y procedimientos administrativos y de gestión que sean claros y conocidos por los socios. Una de las áreas más sensibles es el manejo financiero y la gestión contable, siendo necesario mantener en orden y actualizados los estados financieros y contables, analizarlos periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas y mantener un flujo de caja que le permita a la cooperativa cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros.

Respecto de la gestión comercial, destaca la necesidad de mantener un listado actualizado de los clientes actuales y potenciales, y contactarlos regularmente, manteniendo con ellos una estrecha comunicación. En este ámbito también es importante la relación comercial con los socios, contar con una política clara y transparente de precios y el compromiso de venta de los socios a la cooperativa, con procedimientos claros para aquellos que dejan de entregar sus productos.³²

3.2.3. Unidad o plataforma técnica y de gestión

Se requiere contar con una unidad técnica de gestión, formada por profesionales idóneos, que actúe como plataforma de gestión en la identificación y desarrollo de los negocios, y asuma la responsabilidad del desarrollo de las unidades de negocio.³³ El equipo de profesionales debe ser elegido por la misma cooperativa y conformarse en función de las características de los socios, siendo fundamental las capacidades y experiencia del gerente técnico, así como la comunicación que él establezca con los productores y socios.

Cabe destacar como ejemplo que, de la lista de brechas identificadas por la Cooperativa Agrícola COO-PEUMO, se priorizó la creación de una nueva unidad dentro de la cooperativa denominada "Unidad de Nuevos Negocios e Innovación",³⁴ cuya tarea principal es la agregación de valor a las materias primas

²⁸ Consejo de Administración, que nombra al gerente, secretario, tesorero y contador.

²⁹ Junta de Vigilancia, que cuida el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la cooperativa.

³⁰ En la **Cooperativa de Leña de Paillaco**, la formación y operación del comité de vigilancia fue de gran importancia para el desarrollo del proyecto; estuvo formado por cuatro mujeres, más los coordinadores y más la participación activa de jóvenes.

³¹ Un ejemplo es la administración de Punta Chilen, donde el consejo sesiona cada dos meses, el segundo jueves de cada mes, y la cooperativa le asigna un viático de media jornada de trabajo de manera de mantener su motivación.

³² Se menciona como un tema relevante la infidelidad de algunos socios, que siguen siendo parte de la cooperativa, pero que ya por muchos años no entregan su producción a la organización.

³³ En el marco de la experiencia del modelo "Gestión Agrochiloé", se señaló que la unidad técnica de gestión financiada a través de un proyecto FIA fue clave para el éxito actual del negocio de la **Cooperativa de Punta Chilen** (pasta de ajo).

³⁴ Similar situación se planteó por la **Cooperativa Vitivinícola Loncomila**, donde destacan como brecha principal la necesidad de crear una unidad empresarial.

que comercializan los socios, y que se encuentra evaluando la factibilidad de una planta de IV gama (mínimo proceso) de hortalizas para el abastecimiento de compras públicas.

El equipo de profesionales y socios de la Cooperativa Vitivinícola Loncomilla plantea que se requiere una plataforma de gestión para entregar una asesoría técnica optimizada, que maneje en línea el historial y los registros de los productores socios de la cooperativa, de manera de contar con la información en forma oportuna y realizar un análisis individual y agregado de la situación en la que se encuentra cada cooperado.

Esta unidad técnica deberá abordar como prioridad la revisión permanente de las unidades de negocios sobre las cuales se sustenta la estrategia empresarial y social de las cooperativas; en la gran mayoría, estas unidades están sufriendo sostenidos cambios que en algunos casos ponen en riesgo la sostenibilidad económica.³⁵ En este aspecto, la revisión de los escenarios y el planteamiento de definir nuevas o mejoradas unidades de negocios se hace imprescindible para el futuro del sector.

3.3. Claves en Innovación y Desarrollo Sustentable

3.3.1. Desarrollo de una cultura de innovación

La estructura más eficaz para la implantación de la innovación en la empresa es involucrar a toda la organización. La innovación debe ser algo compartido, una filosofía de trabajo que requiere la creatividad y el potencial de todas y cada una de las personas de la organización, y es por ello que se plantea la necesidad de desarrollar una cultura de la innovación asentada en los valores y principios que caracterizan al cooperativismo.

El objetivo de estimular una cultura de innovación al interior de la cooperativa, no solo busca el desarrollo de nuevos productos o servicios para mejorar su competitividad, sino también identificar nuevas estrategias empresariales, nuevas maneras de gestionar sus recursos y capacidades, y nuevas formas de comercialización, entre otras.³⁶

Para ello, se establecieron acciones que son transversales a todas las cooperativas, independiente del territorio y rubros que aborden, entre ellas:

- Reforzar valores y actitudes de apertura al cambio, tolerancia con los errores y reconocimiento de los éxitos.
- Contar con objetivos y metas claras, dirección clara, compromiso de los estamentos directivos, del equipo técnico y todos los socios de la cooperativa.
- Estimular la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.
- Valorar la capacidad de desarrollo en los integrantes del equipo, del trabajo en equipo, cooperación y compartir la información.
- Valorizar el aprendizaje y la experiencia de cada uno de los miembros de la cooperativa.

³⁵ Ejemplo de dicha situación es la actividad lechera de la **Cooperativa El Arrayán**.

³⁶ La **Cooperativa Agrícola COOPEUMO** destaca, entre sus tres desafíos centrales, la necesidad de realizar cambios en la cultura de innovación para lograr transitar desde una cooperativa de servicios a una manufacturera.

- Estimular la integración de diferentes formas de pensamiento, aceptar las ideas con respeto mutuo y mantener una comunicación abierta.
- Reforzar los valores de transparencia, honestidad y confianza, que forman parte de los valores del cooperativismo.

Se espera que a través de estas acciones sea posible implantar la innovación de una forma consolidada y sobretodo sostenible en el tiempo.

Cabe señalar que no se trata de innovar por innovar, sino que innovarán para mejorar el negocio y los beneficios que éste genera para sus socios, aproximándose así a la visión y a los objetivos estratégicos formulados como proyecto de empresa.

Finalmente, en este contexto es importante también la participación en giras de captura tecnológica para conocer nuevas tecnologías y procesos de innovación que se estén desarrollando en el país o en el extranjero,³⁷ no solo a nivel productivo, sino también en los ámbitos de gestión y comercialización.

3.3.2. Gestión de cambios

La gestión del cambio se puede explicar como un recorrido que interviene sobre las transformaciones a lograr, y, al mismo tiempo, cuida y preserva los valores, identidades y fortalezas percibidas como valor por la organización (Ferrer, 2015).

El cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas, para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente económico siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él, y para que las personas se comprometan no pueden ser avasalladas por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no lo son. En realidad, el cambio ocurre a través de las personas, y para que se les considere parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.³⁸

Por eso se puede decir que el cambio organizacional va a ser la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje, donde la gestión de cambio es la herramienta principal que sirve para que las personas acepten los cambios que resultan de la implementación de un nuevo proyecto y para reducir los factores de rechazo.

La gestión del cambio, por lo general, se basa en seis factores que facilitarán el proceso y asegurarán un buen resultado:³⁹

³⁷ Andrea Curumilla, gerente de la Cooperativa Punta Chilén, señala como ejemplo que le tomó tres visitas al extranjero para entrenar el ojo y comenzar a identificar innovaciones posibles de incorporar en su cooperativa, como los pitones de ajo.

³⁸ Administración del Desempeño del Talento Humano en la Organización. Participantes: Franklin Danelys, Tania Taguaripano, y Aidee Telles. Octubre 2014.
<http://gerenciarrhunesr.blogspot.cl/2014/10/el-cambio-organizacional.html>

³⁹ Blejmar, B. (2008). "Gestión de cambio organizacional". 7º Congreso Nacional de Educación. Buenos Aires. 11-12 de febrero.

- **Participación.** Involucrar a los socios, profesionales y directivos desde el comienzo del nuevo desafío, con el objetivo principal de tener en cuenta sus consejos y lograr que el resultado iguale las expectativas.
- **Comunicación.** Establecer un medio de comunicación durante todo el proceso que les permita a los participantes de la organización comprender y aceptar los futuros cambios, así como también informarles sobre su progreso.
- **Capacitación.** Asegurarse de que los participantes hayan adquirido el conocimiento práctico y teórico necesario. Una de las palancas clave de la confianza es precisamente contar con el conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes de la organización en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario.
- **Análisis de impactos.** La gestión de cambios incluye la anticipación de riesgos, la definición y el diseño de un enfoque que permita la implementación de una solución bajo circunstancias óptimas. No es posible controlar el futuro, pero sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que todo cambio va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.
- **Contención y despliegue emocional.** Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio o transformación.
- **Liderazgo.** Esto es, quién/quienes conducen la gestión del cambio, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso de cambio o transformación, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

En este componente incluimos al grupo gestor como aquel grupo que se asocia con el liderazgo, y con el eventual facilitador externo en el monitoreo y la direccionalidad del proceso en su conjunto.

Cooperativa Apícola Valdivia, Región de Los Ríos



En este contexto se identifica transversalmente, en todas las cooperativas participantes, la necesidad de gestionar y desarrollar las habilidades de gestión de sus integrantes, especialmente de los cuadros directivos y gerenciales. Para esto será necesario identificar las brechas entre las habilidades existentes y necesarias, determinar el estilo de liderazgo de la organización y el proceso a seguir para involucrar a las personas en el proceso de desarrollo.

En consecuencia, el enfoque comienza a orientarse a la **gestión del talento**, sistema que busca garantizar que se cuente con las personas, con los perfiles y competencias idóneas en el momento adecuado. Los retos en este enfoque se refieren a cómo atraer a los profesionales adecuados a la organización y a determinar cómo evaluar la adecuación de la persona al puesto, y si esta evaluación se realiza interna o externamente.

Por último, “en el ámbito de la gestión del talento, no hay que perder de vista las expectativas, motivaciones y aspiraciones de los profesionales y de la empresa, y plantearse cómo se debe gestionar la oferta y demanda de las mismas dentro de una organización” (Guijarro, F., citado por Sáenz, M., 2016).

Por lo general, para gestionar el talento las empresas crean planes de administración y gestión del talento con una serie de medidas, entre las que se encuentran:

- Atraer y buscar candidatos calificados para los cargos y tareas necesarias en la empresa.
- Definir y administrar sueldos competitivos para los empleados.
- Ofrecer procesos que mejoran el desempeño de los empleados.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación para los empleados.

3.3.3. Comité de innovación

Conformar un comité de innovación dentro de la estructura organizativa de la cooperativa se plantea como un mecanismo fundamental para promover e impulsar la innovación. Estaría conformado por un pequeño equipo de socios y profesionales de la unidad técnica de gestión y/o profesionales externos,⁴⁰ y, sin importar el número de personas, lo importante es que estén representadas las distintas visiones dentro de la cooperativa, como la gerencial, comercial y financiera, y no solo la tecnológica. Su misión sería la búsqueda e identificación continua de nuevas oportunidades de mercado, negocios, y tecnologías; de asociación de recursos internos y externos; y de apoyo a la toma de decisiones para lograr y mantener una ventaja competitiva.

Específicamente, el comité de innovación tendría entre sus responsabilidades las siguientes:

- Ejercicio periódico de identificación de oportunidades e ideas para innovar, promoviendo la participación de todo el equipo humano.
- Evaluar las ideas de mayor valor que aporten a los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- Establecer planes de acción realistas para poner en marcha las ideas bien evaluadas y entregarlas a la Unidad Técnica de Gestión para la evaluación de su materialización (planes de innovación).

⁴⁰ En el caso de la **Cooperativa de Leña de Paillaco**, la incorporación de profesionales permitió identificar nuevas áreas de negocio y actualmente se está transformando en una Cooperativa de Energía, postulando a un proyecto de biomasa.

Es importante señalar que los proyectos de innovación que se seleccionen deben estar alineados con la estrategia de la cooperativa, con las unidades de negocio, las propuestas de valor y los ejes estratégicos que se hayan definido previamente.

- Sugerencia para la provisión de los recursos necesarios para la realización de los proyectos de innovación.
- Designar a un responsable y un equipo multidisciplinario adecuado para la planificación, la ejecución, el control y la documentación de cada proyecto de innovación que se concrete. Los equipos de trabajo encargados de ejecutar los proyectos de innovación no deben ser necesariamente los mismos que los equipos del comité de innovación o unidad de gestión de la cooperativa.
- Evaluar el progreso de los diversos proyectos y decidir sobre la conveniencia de su continuidad o cancelación.
- Motivar la colaboración de gran parte de los socios para aplicar las ideas innovadoras y vencer posibles resistencias y temores ante los cambios.
- Designación de un gestor de innovación quien será la persona que lidere las acciones antes señaladas, gestione el portafolio de ideas, y se haga cargo del nexo de unión entre la unidad o plataforma de gestión y el comité de innovación.

3.3.4. Provisión de recursos para la innovación

Es fundamental que los estamentos directivos y gerenciales de la cooperativa determinen la provisión de recursos (económicos, humanos y materiales) para la realización de las actividades de innovación, la que puede hacerse anualmente a partir de los objetivos y planes de innovación establecidos, y es requisito previo para realizar la gestión de la cartera de proyectos. Dado el limitado presupuesto para esta área, se realizaron dos propuestas:

- **Contar con “Fondo de reserva para la innovación”:** se visualiza la necesidad de dejar una reserva de recursos para financiar actividades vinculadas con el proceso de innovación de la cooperativa, entre ellas, financiar días de campo⁴¹ para intercambiar experiencias, visitas nacionales para capturar innovaciones similares en otras regiones y las garantías que solicitan las fuentes de financiamiento como contraparte en la postulación de proyectos de innovación.
- **Encadenamiento con otros programas de financiamiento:** conocer los distintos instrumentos de financiamiento público que apoyan procesos de innovación y emprendimiento es de vital importancia para impulsar estos procesos en la cooperativa, así como tener claridad de la forma en la cual se pueden encadenar entre sí o complementarse, condición que ha sido la base de la continuidad y del éxito de emprendimientos de algunas cooperativas.⁴²

En forma transversal se plantea la necesidad de identificar y/o desarrollar instrumentos innovadores para el apoyo y financiamiento de las actividades económicas de las cooperativas.

⁴¹ Para la **Cooperativa Ovinos Araucanía** los días de campo fueron un importante aporte en la captura de innovaciones, como por ejemplo, el manejo e incorporación de praderas.

⁴² Las cooperativas **Punta Chilén** y **Apicoop** se encadenan con el PAE; **Ovinos de La Araucanía** con PAM; **El Arrayán** con PAE en forma indirecta a través de una consultora (sin mayor valoración de su aporte); y **Moñenco** postulando al PAE, pero con inconvenientes en el proceso. **Punta Chilén** y **Folil Araucanía** comentan su experiencia, siendo parte del éxito la posibilidad de haber coordinado y encadenado diversos instrumentos de financiamiento público para darle continuidad al trabajo de sus cooperativas por tantos años.

3.4. Claves para la *Inclusión Social*

3.4.1. Incorporación de la mujer en las cooperativas

En términos generales, existe consenso sobre la necesidad de fortalecer la participación de mujeres en las empresas cooperativas del sector agrario. En los casos de las cooperativas participantes en los proyectos de gestión, la participación femenina varía de acuerdo al rubro y región en que se desarrollaba cada una de ellas.

Es así como algunas están compuestas en su mayoría por hombres, otras conformadas exclusivamente por mujeres, y las menos presentaban una situación de equilibrio en la participación de socias y socios.

De acuerdo con el estudio “Participación de las mujeres en cooperativas y empresas de la economía social” (DAESb, 2015), el perfil de las mujeres que participan en cooperativas, entendiendo éste como las características comunes que se observan en las mujeres que pertenecen a estas organizaciones, se estima que varía según diversos factores: territorio, temporalidad (las antiguas y las nuevas cooperativas) y el rubro en se desempeñan. En cuanto a la participación en cargos de representación y dirección, donde se enmarcan las instancias de toma de decisiones, las mujeres son consideradas como un elemento fundamental por sus características organizativas. Sin embargo, se reconoce una escasa presencia de mujeres en estas instancias, pese a su importante participación a nivel de base. Ello conlleva un desafío importante que observan las propias mujeres al momento de evaluar su participación en cargos de decisión y representación, aunque se reconocen avances al respecto.

El mismo estudio señala que la principal barrera u obstáculo en el fomento de la participación femenina en las cooperativas o empresas de la economía social, dice relación con una tradición machista arraigada en la cultura chilena, y también latinoamericana, bajo la cual existiría cierta discriminación cultural hacia las mujeres, con fuertes repercusiones en el ámbito laboral, productivo, y familiar, entre otros. En esta misma lógica, enmarcada por una cultura patriarcal, se comprende la disparidad en el apoyo familiar que reciben las mujeres para organizarse y desarrollar actividades ligadas al trabajo fuera del ámbito doméstico.

Otro obstáculo importante dice relación con la insuficiente formación de las mujeres que participan en cooperativas, debido a que las posibilidades de acceso a experiencias de capacitación para fortalecer el emprendimiento femenino han sido escasas. Sumado a ello, se presenta una limitada formación y difusión del cooperativismo en general, lo que también ha implicado dificultades importantes en su desarrollo y fortalecimiento (DAESb, 2015).

A pesar de las diferencias existentes entre las distintas cooperativas participantes, en cuanto a los sectores agrícolas, rubros, tipo de explotaciones o proporción de mujeres socias, compartieron varios aspectos respecto al análisis de las barreras que limitan su participación:

- En el medio rural aún persiste la división de roles entre mujeres y hombres, con una cultura cargada de patrones de conducta que limitan a la mujer a un rol vinculado a la vida doméstica y a las tareas de cuidado de los hijos.
- El trabajo agrícola genera dificultades para lograr conciliar la vida laboral, familiar y personal, que complica a las mujeres para hacerse cargo de las explotaciones o tener una participación más activa en ellas.
- Muchas socias estarían interesadas en participar, por ejemplo, en las asambleas, pero se marginan por no estar suficientemente formadas y por la inseguridad de que sus opiniones no sean valoradas por los socios.

- Existe una segregación en donde los procesos de selección no suelen estar formalizados y en las cooperativas pequeñas suelen ser responsabilidad de la presidencia.

ACCIONES PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LAS COOPERATIVAS

En términos generales, las principales acciones para impulsar la participación femenina en las cooperativas se relacionan con el apoyo externo de instituciones públicas o privadas que promueven la igualdad de género, mediante capacitaciones en el área productiva y comercial, y disposiciones legales en proyectos de ley que proponen la proporcionalidad de la representación femenina en los cargos directivos de este tipo de organizaciones de la economía social (DAESb, 2015).

A continuación, algunas de las propuestas mencionadas entre los socios y socias participantes en los proyectos:

- Programa de formación en temas de cooperativismo, género y liderazgo femenino, dirigido al empoderamiento y habilidades directivas de las socias.
- Desarrollar cursos de formación para iniciar a las mujeres en el desarrollo de otras actividades productivas que las vinculen a la cooperativa a través de la comercialización.
- Difundir y dar a conocer las medidas que están llevando a cabo otras cooperativas para fortalecer la integración de las mujeres en todos los órganos de la organización.
- Poner en marcha desde las federaciones de cooperativas una estrategia de comunicación e información en materia de igualdad.
- Organizar el trabajo conforme al tiempo y disponibilidad que las mujeres podrían dedicar al trabajo productivo o de gestión en la cooperativa, considerando sus motivaciones y aspiraciones.



Existen varias experiencias internacionales que permiten la identificación de medidas y acciones orientadas a fortalecer la participación de mujeres en el movimiento cooperativo, entre ellas:

- Establecer líneas de colaboración con otro tipo de asociaciones de mujeres y desarrollar actividades de forma conjunta promoviendo indirectamente el desarrollo asociativo de la cooperativa.⁴³
- Implantar un sistema de bonificaciones a las cooperativas para fomentar la participación de los hombres en cursos de igualdad.³⁸
- Poner en marcha premios que distingan a las cooperativas que lleven a cabo buenas prácticas de igualdad.³⁸
- Contar con una guía práctica de medidas innovadoras para la incorporación de la igualdad en cooperativas.³⁸
- Implementación de Escuelas Latinoamericanas de Formación Integral de Mujeres Cooperativistas, que promueva un modelo de educación orientado a fortalecer la organización de mujeres cooperativistas y la promoción de liderazgo femeninos dentro del movimiento cooperativo con y desde el enfoque de género.⁴⁴

A través de las escuelas es posible entregar un programa de formación continua, con una estructura curricular que contemple jornadas con metodologías participativas, diálogos e intercambio de experiencias, abordando una gama de actividades y programas de aprendizaje teórico-práctico para el desarrollo personal, aumento de habilidades, competencias y conocimientos de las socias, profesionales y trabajadoras de las cooperativas.

Finalmente, citando a Fernando Marcén Bosque, Presidente de Cooperativas Agro-alimentarias de España, cabe destacar que “apostar por fomentar la diversidad de género de la empresa es un signo de anticipación, modernidad en la cultura empresarial, así como un factor de rentabilidad”.

“Más **mujeres socias** constituirían una base social enriquecedora, incrementando el compromiso e interés activo de sus miembros, introduciendo transformaciones estructurales en los mercados y en el conjunto rural” (Carretero, MJ., y Avello, G., 2011).

“Más **mujeres líderes** supondrían un avance en los procesos de toma de decisiones, modernizar lenguajes y estilos, avanzar hacia equilibrios y acercarse hacia unos mercados caracterizados por una presencia creciente de las mujeres. Factores con fuerte incidencia en la competitividad, en la capacidad de innovación de las organizaciones y en el desarrollo del medio rural” (Carretero, MJ., y Avello, G., 2011).

⁴³ “La participación de las mujeres en las cooperativas agrarias”. Estudio de diagnóstico y análisis acerca de las barreras para la participación de las mujeres en los órganos de gestión de las cooperativas del sector agroalimentario. Trabajo perteneciente al Proyecto Integra, financiado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, FEADER y Cooperativas Agro-alimentarias de España. Elaborado por María José Carretero y Goretti Avello en 2011.

⁴⁴ Informe final del estudio: “Participación de las mujeres en cooperativas y empresas de la Economía Social”. Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, División de Asociatividad y Economía Social (DAES), año 2015. postulando al PAE, pero con inconvenientes en el proceso. **Punta Chilen** y **Folil Araucanía** comentan su experiencia, siendo parte del éxito la posibilidad de haber coordinado y encadenado diversos instrumentos de financiamiento público para darle continuidad al trabajo de sus cooperativas por tantos años.



3.4.2. Incorporación de los jóvenes en las cooperativas

También es fundamental la incorporación de jóvenes que permita el relevo generacional, favoreciendo la suma de competencias con la experiencia de los socios de mayor trayectoria en la cooperativa. Para ello se requiere un intenso trabajo de motivación y formación de jóvenes, comenzando desde las bases del cooperativismo.

“La sostenibilidad a largo plazo de las cooperativas, y la articulación entre la continuidad y la innovación, hacen del modelo cooperativo el apropiado para que los jóvenes puedan crear y gestionar empresas sostenibles” (CICOPA, 2014). Efectivamente, los jóvenes son fundamentales no solo para asegurar el relevo generacional de los socios, sino también porque poseen mayor espíritu empresarial y capacidad de innovar, están más dispuestos a trabajar con nuevas tecnologías y, por lo general, cuentan con mayores niveles de formación que los agricultores de más edad.

En el marco del Día Internacional de las Cooperativas 2011, con su lema “Los jóvenes, el futuro de la empresa cooperativa”, se destacó que las cooperativas agrícolas cumplen una función fundamental al ayudar a los jóvenes agricultores a superar determinados desafíos para involucrarse en la agricultura. A través de la provisión de una serie de servicios a sus socios, las cooperativas agrícolas pueden facilitar el acceso a los recursos naturales y la gestión de los mismos, tales como la tierra y el agua, mercados de insumos y de producción, servicios financieros e información, comunicación y conocimiento. Pertenecer a una cooperativa les permite también desarrollar el espíritu empresarial, la acción colectiva y el capital social de sus miembros (FAO, 2012).

Sin embargo, los jóvenes se enfrentan a una serie de limitaciones frente al desafío de incorporarse a una cooperativa, tales como:

- Los estatutos de algunas cooperativas estipulan determinados requisitos para la afiliación, como la propiedad de la tierra y el pago de cuotas de participación, que a menudo los jóvenes no pueden cumplir.

- Para abordar este problema, algunas organizaciones latinoamericanas han introducido el concepto de participación familiar, con lo que garantizan que otros miembros de una familia, aparte del cabeza de familia que posee la tierra, puedan participar en la organización (FAO, 2012).
- Cuando los jóvenes constituyen sus propias cooperativas suelen tener que hacer frente a procesos engorrosos y complicados para poder registrarlas.
- Las organizaciones exclusivamente formadas por jóvenes o las mixtas (que cuentan tanto con miembros jóvenes como de más edad) se enfrentan a distintas limitaciones a la hora de representar a los jóvenes, y se ven excluidos de los procesos de toma de decisiones.
- Las organizaciones constituidas exclusivamente por jóvenes suelen ser informales y carecer de recursos humanos y económicos.
- Los programas con los que cuentan las cooperativas para insertar a jóvenes radican principalmente en la promoción del cooperativismo, en actividades deportivas y en incentivar el ahorro, pero no cuentan con programas que respondan a las necesidades inmediatas de empleo en el contexto actual (Rodríguez, T. y Arias, M., 2006).

ACCIONES PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE JÓVENES EN LAS COOPERATIVAS

a. Adecuación de la estructura cooperativa

- Adecuar el número de los socios de la cooperativa para incluir a personas jóvenes, mediante el establecimiento de secciones juveniles en las cooperativas mixtas.
- Promover el complemento generacional, no verlo como un cambio o reemplazo.
- Implementar una cuota estatutaria de participación mínima de jóvenes en sus estructuras directivas (MIJARC/FIDA/FAO. 2012). La participación de los jóvenes en la dirección de las cooperativas permitiría hacerlas más atractivas para ellos porque sabrán potenciar aquellos aspectos que les resultan más interesantes, pero al mismo tiempo se trata de educar a los jóvenes hacia la responsabilidad, ejercitando tal responsabilidad.
- Generar información específica sobre los procedimientos para constituir una cooperativa y su funcionamiento.
- Agilizar los procesos de conformación de cooperativas.
- Facilitar la creación de cooperativas de jóvenes.⁴⁵ Desde el sector cooperativo es importante la formación de empresas jóvenes, propiciar la creación de cooperativas “novedosas” como organizaciones multidisciplinarias de profesionales, ya que los requerimientos laborales de las personas jóvenes han cambiado debido tanto a las nuevas demandas del mercado, como a que muchos han tenido acceso a la educación formal.
- Reducir el número de personas para consolidar cooperativas.

⁴⁵ Hay algunos países que han impulsado la creación de cooperativas por jóvenes estudiantes. Esta innovadora forma de aprendizaje nació hace tiempo en la Universidad de Jyväskylä (Finlandia) y se aplica con éxito en varios países del mundo. Por ejemplo, en Finlandia existen las “Team Learning Cooperatives” o en el País Vasco donde se han puesto en marcha las “Junior Cooperativas” (Atxabal, A., 2014).



- Adecuar la cooperativa a las nuevas necesidades de los jóvenes, por ejemplo, flexibilidad laboral para poder estudiar, trabajar por objetivos y no por horas, y contar con espacios de toma de decisión más horizontales (Rodríguez, T. y Arias, M., 2006).

b. Acceso a la tierra

- Opciones que facilitan el acceso de los jóvenes a la tierra, como por ejemplo, alguna iniciativa de financiación de créditos para los jóvenes rurales sin tierras que quieren adquirir terrenos infrutilizados. Que estos jóvenes sean formados y dotados de asesoramientos técnicos para facilitar el inicio de actividades agrícolas.

c. Programas de capacitación y formación

- Establecer procesos de capacitación constante y una estrategia de posicionamiento del cooperativismo en las comunidades y centros educativos como los colegios y las universidades (Rodríguez, T. y Arias, M., 2006).
- Diseñar programas que no solo les enseñen qué es el cooperativismo, sino que les dé las herramientas necesarias para construir sus propias empresas cooperativas.
- Programas de formación especializados para jóvenes: necesidad de formar jóvenes utilizando formas de expresión y educativas propias de ellos, adaptándose a los cambios tecnológicos, sociales y culturales de la juventud.
- Las cooperativas deben proporcionar servicios de tutela individualizada, orientación y asesoramiento a sus miembros jóvenes, de manera que se conviertan en empresarios agrícolas y líderes, y superen las dificultades (por ejemplo, mediante el acceso a la formación, la tierra y el crédito).
- Las cooperativas deben valorar las prácticas y el conocimiento indígena o tradicional, a la vez que deben promover innovaciones para estimular el interés de los jóvenes en la agricultura.
- Las cooperativas pueden constituir una plataforma para compartir o mostrar experiencias satisfactorias de los agricultores o para establecer vínculos entre mujeres y hombres jóvenes y las instituciones educativas y las escuelas agrícolas.

- Los gobiernos y fuentes de financiamiento deben proporcionar apoyo económico específico para el desarrollo de cooperativas que impliquen o cuenten con la participación de personas jóvenes.

d. Participación y promoción de la inserción laboral

- Abordar las desigualdades de género para garantizar la participación activa de las mujeres jóvenes.
- La cooperativa debe crear nuevas fuentes de empleo para que los jóvenes puedan incorporarse, para lo cual es necesario abrir espacios tanto laborales como participativos.⁴⁶
- Las cooperativas, los gobiernos y fuentes de financiamiento deben formular y apoyar la ejecución de programas y proyectos de desarrollo agrícola centrados en los jóvenes.⁴⁷

⁴⁶ En el documento resumen "Facilitar el acceso de los jóvenes rurales a las actividades agrícolas", realizado por MIJARC en colaboración con el FIDA y la FAO, se describen una serie de recomendaciones para facilitar el acceso de los jóvenes rurales a las actividades agrícolas y su inserción en las cooperativas, con ejemplos de casos exitosos en América Latina y el Caribe (<https://www.ifad.org/documents/10180/f44bf929-fc9d-4db9-b2cc-00731b44ef70>).

⁴⁷ Es interesante el ejemplo de la **Cooperativa COOPEUMO** que está estructurando un concurso interno de capital semilla para jóvenes.

Los proyectos precursores

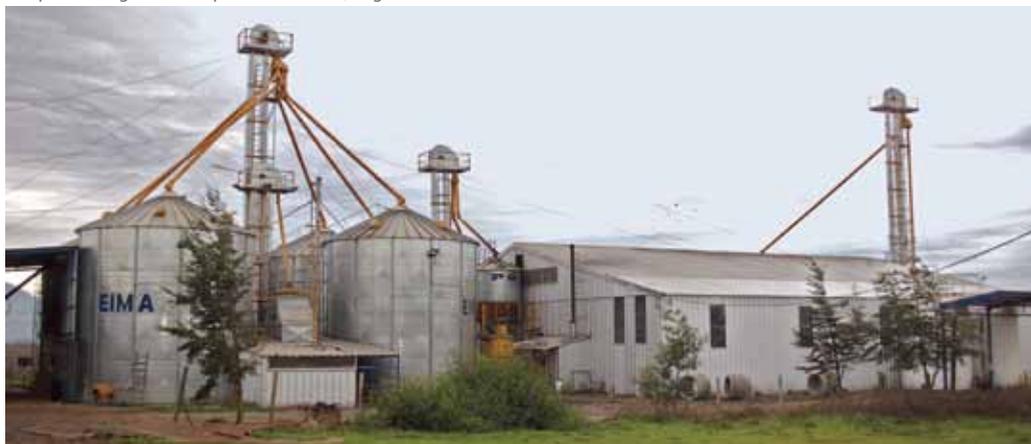
► 1. Entorno de los proyectos

El Modelo de Gestión Aprendido se desarrolla en un entorno donde están surgiendo nuevas necesidades colaborativas, donde los recursos son limitados y la población es cada vez más numerosa, donde están cambiando los patrones de consumo y no es menos apremiante el cambio climático. Ante esta realidad, se ha hecho necesario crear nuevos modelos colaborativos para generar valor compartido entre las empresas, la ciudadanía y la sociedad, y dar respuesta a las necesidades de la población.

En este contexto el cooperativismo está aportando nuevas prácticas sociales en diferentes áreas de la sociedad, promoviendo la innovación social y la democratización de la economía. Las cooperativas ligadas a la práctica empresarial los valores de la participación, la igualdad de oportunidades, la sostenibilidad y la responsabilidad social, actuando de manera directa en el entorno en el que se ubican. Estos valores permiten desarrollar nuevas ideas para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, entroncando con la filosofía de la economía del bien común (FAECTA, 2014).

En el sector agrario y agroalimentario nacional, las cooperativas constituyen un grupo heterogéneo, tanto en tamaño como en las características del o los negocios dominantes. Dentro del segmento de la agricultura familiar, un segmento importante lo constituyen los productores que están organizados en cooperativas agrarias y campesinas, que en muchos casos ya están haciendo esfuerzos por incorporarse a este proceso de cambio de sus actividades productivas, adecuando sus productos a los requerimientos de los mercados externos.

Cooperativa Agrícola Campesina Moñenco, Región de La Araucanía





Cooperativa Agrícola Ovinos de La Araucanía

Sector agroalimentario y cooperativas campesinas

En el marco de un sector agroalimentario de alto dinamismo, que está enfrentando continuamente cambios, competencia y mejoramiento de los procesos productivos y comerciales, la mayoría de las cooperativas campesinas no está preparada para abordar dichos cambios, puesto que aún persisten limitaciones significativas, como, por ejemplo: baja capitalización, difícil acceso al crédito, tecnologías inapropiadas, insuficiente asesoramiento técnico, baja articulación con los mercados locales de insumos y productos, así como carencias en materia de formación para abordar los exigentes mercados actuales.

En el ámbito de las capacidades de gestión interna, existe una muy baja profesionalización de las cooperativas, no planifican estratégicamente a la empresa en el largo plazo, no cuentan con equipos técnicos adecuados y no cuentan con planes de desarrollo de inversiones y/u opciones de crecimiento y desarrollo de mercados. Son escasas las que cuentan con apoyo administrativo y/o asistencia técnica especializada. A su vez, las cooperativas carecen de planes estratégicos que definan los lineamientos y metas a alcanzar en el corto y mediano plazo (DAES, 2014).

Finalmente, dos limitantes adicionales que se identificaron en el proceso de valorización de los proyectos fue el desconocimiento de los socios respecto de sus obligaciones y deberes como parte de la organización, sin mayor involucramiento en el desarrollo empresarial, y la falta de asistencia contable y tributaria especializada en cooperativas.

► 2. Los proyectos precursores

A continuación, en el Cuadro 1 se señalan los antecedentes generales de los nueve proyectos cuyas actividades y resultados sirvieron de base para procurar la validación y sistematización del modelo de gestión aprendido.

Cuadro 1. Proyectos precursores del modelo de gestión aprendido			
N°	Título	Ejecutor	Región
1	Fortalecimiento de la Cooperativa de Ovinos de La Araucanía.	Cooperativa Agrícola Ovinos de La Araucanía	Araucanía
2	Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda.	Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda.	Los Ríos
3	Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa FOLIL.	Cooperativa FOLIL Araucanía	Araucanía
4	Estrategia de innovación de gestión en la cooperativa, para la generación de un modelo de cooperativismo sinérgico.	Cooperativa Agrícola de Productores y Comerciantes de Leña de Paillaco	Los Ríos
5	Fortalecimiento transversal y sustentable de la capacidad de gestión, organización e innovación de la Cooperativa Agrícola COOPEUMO.	Cooperativa Agrícola COOPEUMO	O'Higgins
6	Diseño de un modelo de gestión apoyado en las tecnologías de la información.	Cooperativa Campesina Apícola Valdivia	Los Ríos
7	Fortalecimiento de la gestión administrativa, contable, legal y de negocios de la Cooperativa Agrícola Campesina Moñenco.	Cooperativa Agrícola Campesina Moñenco	Araucanía
8	Incorporación de herramientas innovadoras, gestión agrícola, sustentabilidad ambiental y modelo de negocio para la modernización de la Cooperativa Vitivinícola Loncomilla Ltda.	Cooperativa Vitivinícola Loncomilla Ltda.	Maule
9	Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Campesina Punta Chilen, para generar valor económico y social y al territorio de Chiloé.	Cooperativa Campesina Punta Chilen	Los Lagos

El objetivo general de todos los proyectos fue fortalecer la gestión interna y los procesos de innovación en cada cooperativa, junto con sus capacidades para enfrentar nuevos desafíos y la vinculación con sus socios y agentes externos.

En los siguientes puntos se describen los objetivos específicos, productos, metodología utilizada y los aspectos clave identificados transversalmente para el conjunto de las nueve cooperativas, entendiéndose que en cada uno de los proyectos hubo especificidades propias dadas por el tipo de cooperativa, rubro y localidad, entre otros aspectos.



2.1. Objetivos específicos

- Fortalecer el modelo cooperativo del sector agrario y forestal como entidades que, basadas en la cooperación y la innovación, juegan un rol relevante en la economía de los territorios.
- Detectar las brechas asociadas al modelo que se busca fortalecer en cada organización, en su entorno territorial, así como en los distintos actores de la cadena productiva y comercial con los cuales se vinculan.
- Impulsar la gestión de la innovación en las cooperativas del sector agrario y forestal, de manera de aprovechar las oportunidades que ésta ofrece para fortalecer las áreas de trabajo y resultados alcanzados.
- Identificar áreas de trabajo cooperativo entre las organizaciones y al interior de éstas que permitan diseñar políticas de actuación a nivel público y privado de manera de dar continuidad a los esfuerzos y alianzas entre éstos.

2.2. Metodología y productos obtenidos

La metodología utilizada por los equipos técnicos conformados para el desarrollo de las iniciativas se estructuró en tres etapas para el logro de los productos esperados.

2.2.1. Diagnóstico y análisis de brechas

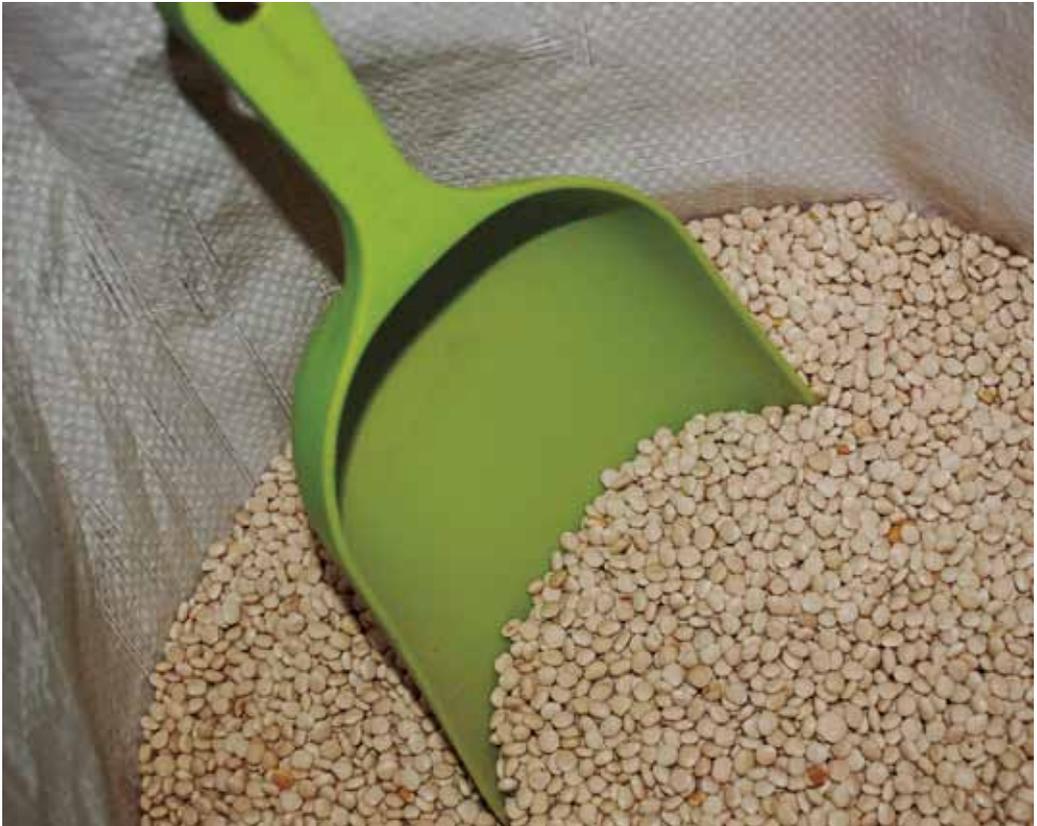
Se estableció la línea base de la cooperativa en materia de gestión organizacional y capacidad de innovación, considerando las actividades económicas en las cuales se inserta, el mapa de actores con el que se vincula y su territorio de influencia. A partir de la situación actual se analizaron las brechas y los factores que las explican, en los siguientes ámbitos:

- Brechas y factores en el ámbito organizacional que dificultan el desarrollo de un sistema de gestión eficiente y eficaz que facilite y fomente la innovación al interior de las cooperativas.
- Brechas y factores que dificultan la relación entre las cooperativas del sector agrario y forestal, sus asociados y otros agentes de la cadena de valor del negocio.
- Brechas y factores que dificultan la participación de sus asociados y la gestión de las demandas y expectativas respecto de su organización y del fortalecimiento de su capacidad de innovación para enfrentar nuevos desafíos.
- Brechas y factores que determinan las dificultades de acceso a financiamiento de los pequeños y medianos productores (socios y no socios) vinculados al negocio de las cooperativas, para incorporar inversiones en infraestructura y mejoramiento en los procesos tecnológicos.

2.2.2. Bases del Plan de Acción

Se elaboró un plan de acción que permite enfrentar los factores limitantes antes identificados, sustentados en el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Análisis y priorización de los factores relevantes que dificultan la relación de la cooperativa con los agentes de la cadena de valor y su capacidad de innovación.



- Definición de los criterios de aplicación en la priorización de los ejes de trabajo a abordar en el corto y mediano plazo.
- Priorización de los ejes de trabajo críticos identificados para el mejoramiento y fluidez de la cadena del negocio y de la capacidad de innovación de la cooperativa.

2.2.3. Plan de Acción de Corto y Mediano Plazo

Se construyó un plan de acción de corto y mediano plazo, que incluye la estrategia para su desarrollo y que asume en su diseño los factores identificados en los puntos anteriores. El plan aborda los siguientes aspectos:

- Fortalecer la participación de sus asociados y la mejora en los procesos de toma de decisiones.
- Potenciar la incorporación de mujeres y jóvenes en cargos directivos.
- Mejorar los procesos de innovación, tanto en el ámbito económico como social, a nivel de la organización y de sus asociados.
- Establecer los indicadores que permitan medir el nivel de avance en el cumplimiento del plan de acción y de los resultados esperados.
- Indicar los requerimientos que el plan de acción establece para alcanzar su materialización.

El desarrollo metodológico se realizó a través de técnicas participativas, con un estrecho acercamiento en el territorio con los actores involucrados, iniciando con charlas de sensibilización que permitieran generar los grupos de trabajo. Posteriormente se trabajó con sesiones de capacitación en talleres y charlas, reuniones de coordinación y evaluación del proceso, y asesorías técnicas y profesionales.

2.3. Aspectos clave para el fortalecimiento del modelo cooperativo

A continuación se señalan las limitaciones que deben ser abordadas y resueltas para el desarrollo y consolidación de las cooperativas, así como también las propuestas de mejoras para su fortalecimiento. Esta sistematización se realizó en conjunto con los equipos técnicos y representantes de los socios de las nueve cooperativas participantes y fue la base principal para la construcción del modelo de gestión aprendido descrito en la primera sección del documento.

2.3.1. Limitaciones o dificultades que deben ser abordadas

- **Falta de confianza entre los socios.** La confianza entre los socios y sus líderes es esencial para cualquier cambio y/o mejora que se quiera realizar al interior de la cooperativa, y se menciona en algunos casos como una importante limitante.
- **Pérdida del reconocimiento y valor de la cooperativa.** Se perdió el espíritu de los socios que formaron la cooperativa, no hay sentimiento de pertenencia, no se visualiza como una empresa propia, para la mayoría es solo un comprador de sus productos y sólo muestran interés cuando hay ganancias disponibles de por medio.
- **Escaso compromiso y participación por parte de los socios.** Un problema transversal en todas las cooperativas participantes es la falta de interés de los socios en participar directamente en las actividades y el tener algún papel directivo o de responsabilidad en su conducción. Muchos de ellos tampoco asisten a las reuniones y otros no pagan las cuotas sociales.
- **Escasa renovación del liderazgo al interior de las organizaciones.** Esta situación es producto de la falta de interés señalada en el punto anterior, y se hace bastante crítico por la avanzada edad de parte importante de los socios, razón por la cual la movilización de los jóvenes es indispensable.
- **Falta sociabilizar el concepto de empresa cooperativa.** Es importante aclarar, difundir y consensuar el concepto de “empresa cooperativa” e incorporar una visión empresarial que permita fortalecer las unidades de negocios de la cooperativa y asegurar su continuidad en el tiempo.⁴⁸
- **Falta de paridad de género.** La participación de las mujeres es muy baja en la mayoría de las cooperativas, con excepción de la Cooperativa Foliv Araucanía que está formada principalmente por mujeres.
- **Problemas de gestión interna.** La responsabilidad administrativa y de gestión recae, por lo general, en uno o dos socios de la cooperativa, los que deben manejar aspectos comerciales, productivos, organizacionales y legales, entre otros, muchas veces sin recibir honorarios, sin tener la preparación necesaria para realizar algunas de las funciones y preocupándose además de sus propias explotaciones.

⁴⁸ En este desafío la **Cooperativa Vitivinícola Loncomilla** señala la necesidad de conocer experiencias en Europa e incorporar los aprendizajes de cooperativas europeas en materia de gestión de recursos financieros más allá de los subsidios, de gestión en recursos humanos y culturales.

- **Carencia de recursos humanos especializados.** No existen programas de formación para los directivos, socios y empleados, lo que es imprescindible y constituye uno de los pilares del fortalecimiento cooperativo. También es limitado el acceso a profesionales externos que los asesoren técnicamente en los diferentes rubros donde se insertan las cooperativas.
- **Problemas contables.** Se requiere de asesoría contable especializada ya que no todos los contadores están capacitados en contabilidad cooperativa; el realizar la contabilidad como de una empresa tradicional provoca algunos problemas.
- **Falta de asesores legales especializados en cooperativas.** Muchos asesores legales que han apoyado a las cooperativas no tenían conocimiento del funcionamiento y características de este tipo de organizaciones.
- **Dificultades para acceder a financiamiento.** Entre los problemas más comunes están:
 - Desconocimiento jurídico de los bancos y otras entidades, como las municipalidades, sobre el funcionamiento de la cooperativa como empresa.
 - Dificultad para acceder a créditos o financiamiento público, puesto que se requieren garantías reales que muchas veces las cooperativas no logran obtener.⁴⁹
 - Los instrumentos de financiamiento a los cuales tienen mayor acceso son de montos y plazos limitados, y no pueden darle continuidad a los procesos de gestión e innovación que inician.
 - Faltan créditos blandos para adquisición de tierras, medida que sería una solución para los jóvenes.⁵⁰
- **Bajo nivel de innovación.** Como limitante transversal, en todas las cooperativas se mencionó el bajo nivel de innovación en todas sus áreas, con productos con escaso valor agregado y sin lograr generar una marca de valor que posicione sus productos.⁵¹
- **Existe temor en algunas cooperativas de iniciar procesos de innovación.** Estiman que es riesgoso, especialmente para aquellas de menor tamaño, y consideran que la innovación es sinónimo de complejidad, tendiéndose a pensar que es exclusiva de las grandes empresas.
- **Escasa capacidad para penetrar en los mercados.** Las principales limitantes son los bajos volúmenes para comercializar,⁵² especialmente en las cooperativas más pequeñas, el poco valor agregado de sus productos y la falta de estándares de calidad, trazabilidad y certificaciones que valoran los consumidores.⁵³
- **Falencias de las políticas públicas** dirigidas hacia el sector de las cooperativas.

⁴⁹ En algunos casos los patrimonios de la cooperativa en el banco son personales: los del presidente y del gerente.

⁵⁰ Para acceder a determinados instrumentos de financiamiento se solicita tenencia de tierra, y los jóvenes no pueden cumplir con dicho requisito, siendo la cooperativa que valoriza su propiedad como contraparte para apoyar la postulación de jóvenes a proyectos de fomento e innovación.

⁵¹ Las cooperativas **Punta Chilen** (*Chiloé Gourmet*), **Folil Araucanía** (*Artesanías Folil Araucanía*) y **Vitivinícola Loncomilla Ltda.** (*País mágico*) son algunas de las excepciones respecto a esta limitante.

⁵² Es justamente una de las limitaciones que plantea la **Cooperativa Folil Araucanía**, señalando que el negocio de la artesanía es complicado porque es un rubro complementario a los quehaceres diarios de las artesanas, una forma de vida que no se orienta a generar volúmenes.

⁵³ En el caso de la **Cooperativa Punta Chilen**, la certificación orgánica de sus productos es obligatoria para abrir nuevos mercados y mantener los actuales.

2.3.2. Propuestas de mejora y líneas de acción

Aspectos organizacionales y de fortalecimiento interno:

- a. Revalorizar la identidad cooperativa, y mayor entendimiento de los valores y principios que la sustentan.⁵⁴
- b. Mayor conocimiento y socialización de los beneficios del cooperativismo entre sus socios.
- c. Visibilizar y socializar con funcionarios municipales, funcionarios públicos, autoridades locales y de la banca, los alcances de una cooperativa, sus particularidades y los beneficios⁵⁵ que las caracterizan sobre otro tipo de organizaciones y empresas.

Aspectos estratégicos y operacionales:

- a. Contar con el acompañamiento y asesoría de profesionales con las capacidades y competencias requeridas en el ámbito legal,⁵⁶ tributario y de gestión.⁵⁷
- b. Diagnosticar y visibilizar los problemas y la realidad de la cooperativa en los ámbitos de su gestión interna, situación productiva y comercial.
- c. Analizar y/o redefinir el futuro de la cooperativa y su política interna, acompañado de la revisión e inicio de modificación de estatutos en casos necesarios.⁵⁸
- d. Analizar los resultados económicos de las unidades de negocio de la cooperativa, así como su futura sustentabilidad.
- e. Empoderar a los socios respecto del negocio de su cooperativa y el rol empresarial de ésta.
- f. Generar una instancia de conversación sobre el rol de la innovación en la competitividad de la cooperativa y como factor de sustentabilidad futura.
- g. Iniciar las primeras acciones concretas del proceso de innovación de la cooperativa:
 - Identificar oportunidades e ideas para la generación de nuevos productos, de nuevas unidades de negocio y/o rubros, y de agregación de valor a los actuales productos de la cooperativa.⁵⁹

⁵⁴ En la mayoría de los casos, las cooperativas operaban solo como organizaciones funcionales, sin mayor compromiso de los socios y con escaso entendimiento de lo que son y el rol que cumplen también como empresas productivas y comerciales.

⁵⁵ Por ejemplo, los beneficios tributarios.

⁵⁶ Respecto del apoyo legal, es importante contar con asesoría jurídica especializada en cooperativas al momento de conformarlas, especialmente en lo que se refiere a: capital inicial, requerimientos de entrada, cuotas de participación y política de distribución de remanentes, y, adicionalmente, conocer las exenciones y aspectos tributarios de las cooperativas. Los socios deben conocer, compartir y respetar los estatutos y políticas internas de la cooperativa.

⁵⁷ Algunas cooperativas destacan la importancia de haber sido apoyadas por UNAF y CEGE Araucanía.

⁵⁸ Fortalecer el modelo y la estructura cooperativa, recomendaciones de cambios de estatutos, definiciones de futuro, mayor conocimiento de su funcionamiento y alcances, fue el resultado que más destacó la **Cooperativa Ovinos Araucanía**.

⁵⁹ La **Cooperativa Moñenco** destaca que con el proyecto avanza en su consolidación, inicia la validación de un nuevo rubro (cultivo de linaza) y la exploración y análisis de incorporar plantaciones frutales.

- Analizar y evaluar las posibilidades y desafíos de las alternativas de diversificación identificadas.
 - Generar una base de información respecto de las nuevas posibilidades de negocio que permitiría, en el corto plazo, generar proyectos para postular a líneas de financiamiento de apoyo al emprendimiento e innovación.
- h. Conformar la primera estructura organizativa dentro de la cooperativa para promover e impulsar la innovación, a través de la figura del comité de innovación.⁶⁰
 - i. Iniciar una etapa de planificación estratégica de la cooperativa, predefiniendo objetivos, roles, recursos y metas de mediano y largo plazo, en función de las actuales unidades de negocio y de aquellas identificadas en el proceso de innovación.
 - j. Motivar y mejorar la participación de los socios de la cooperativa, involucrando a los hijos y a las mujeres en un rol activo, en cargos directivos, situación inédita en algunas cooperativas, como es el caso de la Cooperativa El Arrayán.⁶¹
 - k. Generar alianzas y construir redes con otras cooperativas y actores locales.⁶²
 - l. Involucrar a jóvenes del territorio, a través de la sociabilización de los alcances de una cooperativa,⁶³ como forma de vida y sustento, que les permitirá tener un buen ingreso, volver a sus raíces y tener una calidad de vida muy superior a las alternativas. En este ámbito, destaca el trabajo realizado con la Asociación de Jóvenes de Emprendimiento de Paillaco, a partir de la cual conforman la Cooperativa de Jóvenes de Paillaco.
 - m. Capacitar a los organismos de dirección, control y vigilancia de las cooperativas, en particular a los socios que conforman el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia,⁶⁴ ayudando a mejorar la gestión interna.

Aspectos de gestión pública de apoyo al sector

Dar continuidad al trabajo y resultados del proyecto de gestión de innovación en cooperativas, encadenándose a otros instrumentos o programas de apoyo, como el Programa de Asociatividad Económica (PAE) de INDAP y Proyectos Asociativos para la Microempresa (PAM)⁶⁵ de CORFO.

⁶⁰ El caso más avanzado es el de la **Cooperativa Punta Chilen**, que ha constituido un comité de innovación formado por tres socios, la gerente y dos personas externas, que funciona como un consejo que se reúne para ir evaluando nuevos negocios.

⁶¹ En la **Cooperativa El Arrayán**, por primera vez en toda su historia, se eligen dos mujeres para formar parte del nuevo directorio.

⁶² En el caso de la **Cooperativa de Leña de Paillaco**, sobresale el intercambio de experiencias con el mundo joven y con los profesionales de la municipalidad, con quienes se está analizando la posibilidad de establecer una unidad de apoyo a cooperativas dentro de dicha entidad.

⁶³ También destaca el trabajo de la **Cooperativa Moñenco** de intercambio de experiencias con el mundo joven, con niños de liceos de La Granja; fue enriquecedor y quedaron comprometidos para continuar esta transferencia a los jóvenes.

⁶⁴ En la mayoría de las cooperativas estas estructuras no estaban operando, al menos en los roles y responsabilidades que les correspondía, y la responsabilidad de la dirección y control interno recaían en una sola persona: el gerente y/o el presidente.

⁶⁵ La **Cooperativa Ovinos Araucanía** resalta que con el proyecto de gestión apoyado por FIA y la Subsecretaría de Economía, lograron el encadenamiento con un proyecto PAM de CORFO. Similar situación plantean otras como la **Cooperativa Agrícola COPEUMO** y la **Cooperativa Vitivinícola Loncomilla Ltda.**



Cooperativa Folil Araucanía, Temuco

2.3.3. Desafíos identificados

Contar con una Política Sectorial de Desarrollo de las Cooperativas orientada a:

- **Fortalecer capacidades técnicas y empresariales de las cooperativas**

Fortalecer las capacidades técnicas y empresariales de los equipos de trabajo y gerenciales, de tal manera que les permita mejorar significativamente su gestión interna y estratégica, e internalizar el concepto empresarial en la organización cooperativa.

- **Programas de formación continua técnica y profesional**

La formación constante, sostenida y permanente de los socios que integran las cooperativas es clave y esencial para su desarrollo. Son variados los ámbitos de injerencias técnicas como de los aspectos legales que se deben manejar, estando al tanto de las nuevas regulaciones y de las herramientas de innovación que les permiten ser efectivas y sustentables en el tiempo. Al respecto, la participación de entidades públicas y de la academia ha venido a constituir un elemento de soporte a la transferencia de conocimientos y tecnología para las cooperativas, lo cual debe seguir potenciándose.

- **Proyección y fortalecimiento de las unidades de negocio**

El fortalecimiento de las unidades de negocios vigentes y la identificación de nuevas oportunidades, permitirá a las cooperativas competir en los mercados actuales y decidir respecto del futuro de aquellos negocios que actualmente presentan una baja rentabilidad y reducida proyección económica y competitiva.

- **Incrementar la visibilización de las empresas cooperativas exitosas**

Desarrollar acciones que permitan visibilizar no solo los productos y servicios que entregan las cooperativas, sino el aporte al desarrollo sustentable e inclusivo del sector agrario.



Cooperativa Agrícola Campesina Moñenco, Región de La Araucanía

- **Promover la interacción entre las cooperativas y conformación de redes de alto valor**

Si bien el sexto principio de las cooperativas dice relación con la cooperación entre ellas, en la práctica este principio no se realiza a menudo. Algunas de las actividades realizadas durante la ejecución del proyecto han sido encaminadas a ese orden, con la esperanza de generar su desarrollo conjunto y sinérgico y sus organizaciones de segundo nivel.

Las alianzas, tanto horizontales como verticales, generan una serie de beneficios y oportunidades, partiendo desde la posibilidad de formar redes para interactuar con otras cooperativas que permita identificar problemas comunes y visualizar oportunidades de desarrollo conjunto.⁶⁶ Se destaca la articulación con pares, proveedores y entidades que apoyan financieramente a este tipo de organizaciones, y la necesidad de generar circuitos virtuosos con la academia, centros tecnológicos y entidades públicas de apoyo y fomento a nivel local.⁶⁷

- **Implementar plataformas regionales** especializadas para apoyar la gestión de cooperativas.
- **Identificar y/o desarrollar instrumentos innovadores** para el apoyo y financiamiento de las actividades económicas de las cooperativas.
- **Generar una mesa de trabajo interinstitucional** robusta, dinámica y permanente para definiciones de políticas y focalización de instrumentos de apoyo, entre otros.

⁶⁶ La **Cooperativa Moñenco** señala que con el proyecto de gestión logró consolidarse e involucrar a otras cooperativas. Formaron FECOAR, asociación gremial con cinco cooperativas, desde donde nace la empresa NGSEED.

⁶⁷ La **Cooperativa de Leña de Paillaco** destaca el círculo virtuoso que formó: Cooperativa - Municipalidad de Paillaco (sector público) - Universidad Austral de Chile (academia).

El valor de los proyectos precursores

A través de la ejecución de los proyectos se logró, por una parte, impulsar una reflexión y análisis de los desafíos del modelo cooperativo de cara al presente escenario económico del sector y, por otra, la incorporación de herramientas que contribuyen a fortalecer la sustentabilidad de nuestras cooperativas, condicionada actualmente por las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

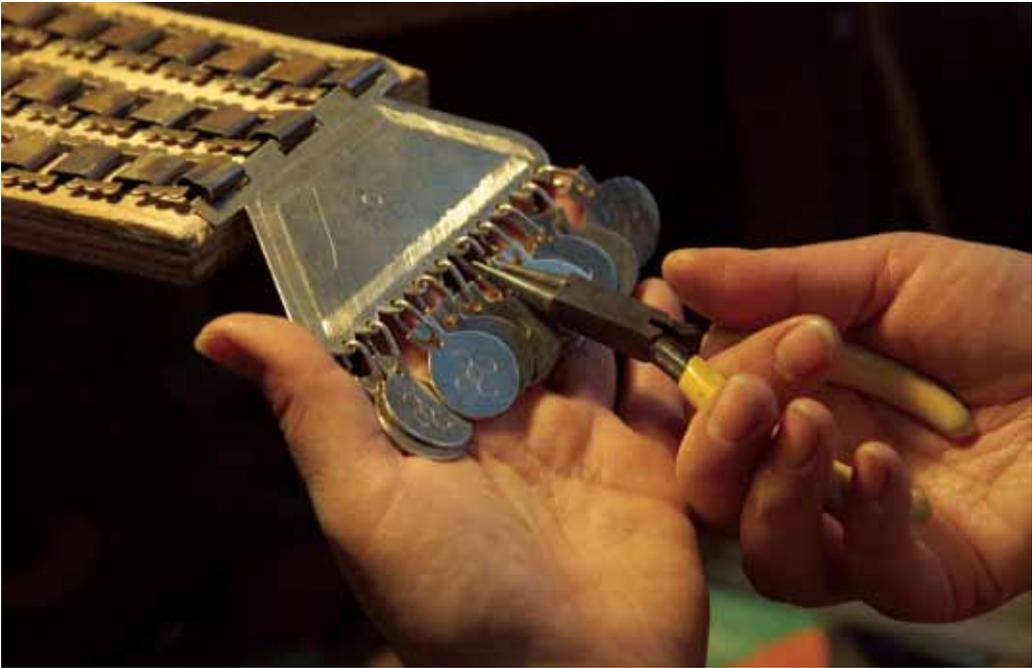
Entre las herramientas incorporadas se desarrolló un plan estratégico que permitió a las cooperativas definir sus objetivos de mediano y largo plazo, e identificar metas y estrategias para alcanzarlos.⁶⁸ Este fue uno de los aportes más destacados por todos los socios y profesionales participantes, considerando que “contar con una estrategia de mediano y largo plazo, es imprescindible para la viabilidad y sostenibilidad de la cooperativa” en un contexto económico más competitivo y complejo.

Este trabajo permitió incorporar en los socios algunos conceptos y elementos para avanzar hacia una gestión estratégica de sus cooperativas, entendiendo que se trata de un proceso permanente que se inició a partir de un diagnóstico sobre el cual se construyó un plan de acción, pero que requiere de un constante monitoreo, control de la implementación de las acciones definidas y la evaluación de

Cooperativa Agrícola COOPEUMO, Región de O'Higgins.



⁶⁸ Entre las cooperativas que más avanzaron en este trabajo, sobresale la **Cooperativa Coopeumo**, que desarrolló y validó su “**PLAN COOPEUMO – 2020**”, el cual fue conocido y valorado por todos sus socios.



los resultados obtenidos, lo que les permitirá determinar en el futuro la necesidad de ir ajustando o redefiniendo la estrategia desarrollada.

En otro ámbito, hubo un acuerdo transversal respecto a la certeza que las cooperativas no son ajenas al cambio y la innovación. Para ellas es fundamental, al igual que para la generalidad de las empresas, y se deben adaptar a la innovación no solo como algo momentáneo, sino como algo permanente que debe incorporarse como parte de la gestión. Para ello, se planteó la necesidad de desarrollar una cultura de innovación y la conformación de un comité dentro de la estructura organizativa de la cooperativa, cuya misión fundamental es promoverla e impulsarla.

Se analizó cómo las cooperativas, por su dualidad de dimensiones, social y empresarial, constituyen un espacio particular de innovación. Por un lado, la innovación que busca la competitividad empresarial y, por otra parte, la innovación que impulsa la competitividad de sus socios y, por lo tanto, la importancia de llevar a cabo ambos procesos en forma simultánea. Se consideró también que no es posible abordar un proceso de innovación si no es sentido por todos los socios y equipo directivo como una necesidad indispensable y prioritaria.

Finalmente, en el marco de la innovación sobresale que la misma fórmula cooperativa constituye una notable innovación en relación a las formas de empresa existentes. Las cooperativas forman parte esencial de la Economía Social y Solidaria, por lo que ya suponen en sí una innovación.

También es valorable la vinculación que se generó con la academia y entidades de fomento a nivel local, que permitió consolidar y extender redes de desarrollo sinérgico y sostenible que, como ejemplo, favorecieron la postulación exitosa de estas cooperativas a nuevos instrumentos de apoyo público.

En resumen, los resultados de los proyectos contribuyeron a rescatar, promover y potenciar el desarrollo del cooperativismo a nivel local como opción viable y sustentable, procurando iniciar la instalación de capacidades de administración y gestión, e incorporando como eje central la priorización de la participación de jóvenes y mujeres.



ALCANCE DEL MODELO DE GESTIÓN APRENDIDO

El modelo cooperativo ha sido estudiado por diversos grupos empresariales y expertos, y ha sido reconocido por promover la innovación sostenible del modelo empresarial, contribuyendo al triple balance de objetivos económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible. Sin embargo, no está libre de necesidades de mejorar, de analizar su inserción actual en el contexto nacional y de desarrollar herramientas que contribuyan a fortalecer su permanencia en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Es así como las cooperativas agropecuarias se enfrentan a numerosos desafíos tanto externos como internos. Los externos están relacionados, entre otros aspectos, con los mercados, la regulación, la infraestructura o el cambio climático. Los desafíos internos de las cooperativas están relacionados transversalmente con los temas de gestión y de gobernabilidad.

En este contexto, las cooperativas necesitan buscar la forma de ser más innovadoras, de estar más orientadas hacia el mercado y contar con estrategias para su relacionamiento externo. Necesitan reforzar la capacidad de conformar nuevas asociaciones y aprovechar estratégicamente las redes, tomando un papel más activo en la comercialización y participando en la integración de las cadenas de valor.

La gestión cooperativa debe relacionar en forma equilibrada las necesidades de sus socios, las oportunidades de negocios, sus capacidades y recursos, además de los intereses de la propia organización, a modo de generar distintos resultados, incluyendo los económicos. Estos resultados sirven de base para el avance de la cooperativa, reinversión y mejora de competitividad, una proposición que no amenaza el fundamento cooperativo, sino que más bien se basa en él.

Sin embargo, aunque podría parecer sencillo, lograr conjugar el desarrollo de dinámicas de gestión empresarial coherentes con los principios básicos cooperativos es un enorme desafío para las cooperativas del sector agrario en nuestro país, y por ello se busca generar un modelo de gestión sistemático

que recoja las experiencias y lecciones aprendidas en este camino, y que nos permita contar con un referente compartido sin pretender homogeneizarlo para todas las cooperativas, pues cada una de ellas tiene sus particularidades a mantener y potenciar.

En este contexto, las cooperativas deben generar su propia mirada del nuevo modelo económico vigente y plantear sus propias estrategias desde la óptica de sus principios y valores, reflexión que se inició en los proyectos precursores y se convirtió en una herramienta para la claridad de socios y equipo técnico respecto de la visión, misión y estrategias de cada una para abordar los nuevos desafíos y oportunidades del mercado, sin perder su identidad.

Como consecuencia, el modelo de gestión “aprendido” que se genera a partir de la ejecución de los proyectos precursores está orientado a impulsar un modelo cooperativo empresarial profesionalizado y dimensionado, que sea capaz de competir en los mercados agroalimentarios y de obtener rentabilidad de su actividad económica, captando el mayor valor añadido posible de la cadena alimentaria para los agricultores y socios de la cooperativa. Los socios son los principales protagonistas del modelo, trabajando en equipo, colaborando entre sí, con un sentimiento colectivo de pertenencia y compromiso

Anexos

Anexo 1. Actores relevantes que participaron en los talleres de validación del proceso de valorización de resultados de los proyectos de gestión.

Anexo 2. Bibliografía

ANEXO 1. Actores relevantes que participaron en los talleres de validación del proceso de valorización de resultados de los proyectos de gestión

Cuadro 2. Representantes de las cooperativas que participaron en el taller de Valdivia

Nombre	Cooperativa	Cargo
Andrea Curumilla	Punta Chilen	Gerente
Pamela Jara	El Arrayán	Gerente
Catalina Huiscas	El Arrayán	Vice Presidenta
Ana Guzmán	El Arrayán	Secretaria
José Luis Bulnes	Leña de Paillaco	Coordinador proyecto
Pablo Salcedo	Campesina Agrícola Valdivia (APICOOP)	Coordinador proyecto



Cuadro 3. Representantes de las cooperativas que participaron en el taller de Temuco

Nombre	Cooperativa	Cargo
Elizabeth Painemal	Folil Araucanía	Presidenta
Rosa Vidal	Folil Araucanía	Junta de Vigilancia
Sebastián Roth	Agrícola Ovinos Araucanía	Coordinador
Javier Lefiman	Folil Araucanía	Gerente
Agustín Mariano	Moñenco	Presidente



Cuadro 4. Representantes de la Cooperativa COOPEUMO – Reunión en Peumo

Nombre	Cooperativa	Cargo
Miguel Duarte	COOPEUMO	Exportaciones
Abigaíl Sepúlveda	COOPEUMO	Desarrollo
Rodolfo Cortés	COOPEUMO	Coordinador proyecto



Cuadro 5. Representantes de la Cooperativa Loncomilla – Reunión en San Javier

Nombre	Cooperativa	Cargo
Marcela Leni	Loncomilla	Coordinadora Proyecto
Edmundo Meza	Loncomilla	Jefe Dpto. Técnico
Pablo B. Tartari	Loncomilla	Director
Alexis Ramírez	Loncomilla	Técnico



Agradecemos sinceramente la participación de cada uno de los asistentes, por el compromiso y el aporte de sus intervenciones para el análisis de los resultados de los proyectos.

ANEXO 2. Bibliografía

Para la elaboración del documento se utilizaron y/o consultaron las siguientes fuentes:

1. Acosta, J., 2015, *La innovación empresarial y la cultura organizacional*. 3C Empresa (Edición núm. 23) Vol.4 – Nº 3. Agosto - noviembre 2015, 160 – 174. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. ISSN: 2254 – 3376. En línea: http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/268/pdf_2
2. Agronegocios, 2015. *El consorcio cooperativo hortofrutícola italiano VOG cumple 70 años*. En línea en: <http://www.agronegocios.es/el-consorcio-cooperativo-hortofruticola-italiano-vog-cumple-70-anos/>
3. Betancourt Tang, J.R., 2006. *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
4. Blejmar, B. (2008). *Gestión de cambio organizacional*. 7º Congreso Nacional de Educación. Buenos Aires. En línea en: <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
5. Carretero, MJ., y Avello, G., 2011. *La participación de las mujeres en las cooperativas agrarias*. Proyecto Integra; Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; FEADER y Cooperativas Agro-alimentarias de España.
6. COOMEVA. *Construyendo cooperativas para el siglo XXI*. En línea en: <http://www.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=47933>
7. COOP. *Plan estratégico 2013-2016*. Cooperativas de las Américas (antes ACI Américas). En línea en: http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/plan_estragico_y_operativo_2013-2016-2.pdf
8. COOP, 2013. *Plan para una Década Cooperativa*. Alianza Cooperativa Internacional. En línea en: http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_blueprint_es.pdf
9. COOP, 2014. *Las cooperativas son líderes en innovación con respecto a la sostenibilidad empresarial*. International Co-operative Alliance (COOP), *Model Behavior 20 Business Model Innovations for Sustainability*. En línea: http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/07/model_behavior_20_business_model_innovations_for_sustainability.pdf
10. Choquehuanca, W., 2003. *Cooperativas y los nuevos retos de su gestión*. Recuperado en línea en: <http://www.gestiopolis.com/cooperativas-nuevos-retos-gestion/>
11. DAES, 2014. *Estudio de caracterización del sector agroalimentario de la economía social y cooperativa*. Informe Final. División de Asociatividad y Economía Social (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile. En línea: <http://economiasocial.economia.cl/wp-content/uploads/2015/07/Estudio-sector-agroalimentario.pdf>
12. DAESa, 2015. *Panorama y Proyecciones de la Economía Social y Cooperativa en Chile*. Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, División de Asociatividad y Economía Social (DAES).
13. DAESb, 2015. Informe final del estudio: *Participación de las mujeres en cooperativas y empresas de la Economía Social*. Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, División de Asociatividad y Economía Social (DAES).

14. Danelys, F., Taguaripano, T. y Telles, A., 2014. *Administración del desempeño del talento humano en la organización*. En línea en: <http://gerenciarrhunesr.blogspot.cl/2014/10/el-cambio-organizacional.html>
15. Del Arco, JL., 1982. *El complejo cooperativo de Mondragón*. En línea en: <file:///C:/Users/gcasanova/Downloads/Dialnet-ElComplejoCooperativoDeMondragon-1148967.pdf>
16. Emprendes, 2016. *De empresa en crisis a Empresa Cooperativa*. Guía para la Transformación de Empresas Mercantiles en Cooperativas de Trabajo. En línea en: <https://www.google.cl/search?q=De+empresa+en+crisis+a+Empresa+cooperativa&oq=De+empresa+en+crisis+a+Empresa+cooperativa&aqs=chrome..69i57.802j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
17. FAO, 2012. *Jóvenes: el futuro de las cooperativas agrícolas*. En línea en: <http://www.fao.org/docrep/017/ap668s/ap668s.pdf>
18. Ferrer, M., 2015. *La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional*. En línea en: <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v11n1/v11n1a08.pdf>
19. Fernández, A.; Fernández, R.; y Contreras, Y., 2015. *Aspectos metodológicos para el diseño y diagnóstico del sistema de gestión de la innovación en el modelo empresarial cooperativo*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/modelo-empresarial.html>
20. Green, P., 2015. *La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad*. COOP Alianza Cooperativa Internacional. En línea en: http://www.aciamerica.coop/IMG/pdf/ica_governance_paper_-_es.pdf
21. Guijarro, F., 2016. *Los 6 enfoques de la gestión del talento*. En línea en: www.observatoriorh.com/gestion/gestion_talento.html
22. *Impulsando la Cultura para la Innovación y la Ventaja Competitiva Ganando a través de la Innovación: Una guía práctica para liderar el cambio y la renovación organizacional*. https://www.inf.utfsm.cl/~lheviasignaturas/sdeg/topicos/Innovacion/Cap_5.pdf
23. INDAP. *Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la agricultura familiar*. En línea en: <http://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/manual-fix.pdf?sfvrsn=0>
24. INNOTECH Gestión, 2016. *¿Por qué un modelo de gestión para el desarrollo cooperativo?* Laboratorio tecnológico del Uruguay. En línea en: http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTECH-Gestion/article/view/379/pdf_1
25. Jara, P., 2016. *Órganos de las cooperativas y sus funciones*. En línea: <http://www.unafchile.cl/taller-de-fortalecimiento-cooperativo-se-realiza-en-cooperativa-arrayan/>
26. Mariño, M., 2014. *Década Cooperativa: La participación de las mujeres en la construcción líder de la sostenibilidad*. Costa Rica. En línea: <http://slideplayer.es/slide/2345671/>
27. Martínez, A. *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial*. En línea en: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128
28. Martínez, A., 2009. *Innovación y Cooperativas*. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo 152 ISSN: 1134 - 993X, Núm. 43/2009, Bilbao, págs. 135-157. En línea en: [file:///C:/Users/gcasanova/Downloads/Dialnet-InnovacionYCooperativasUniversidadDeDeusto-3074494%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gcasanova/Downloads/Dialnet-InnovacionYCooperativasUniversidadDeDeusto-3074494%20(1).pdf)

29. MIJARC/FIDA/FAO. 2012. *Facilitar el acceso de los jóvenes a las actividades agrícolas*. Síntesis de los resultados del proyecto ejecutado por MIJARC en colaboración con la FAO y el FIDA. Roma. En línea en: <http://www.ifad.org/farmer/2012/youth/report.pdf>
30. Mondragon Corporation, 2012. Modelo de Gestión Corporativo (MGC). España. En línea en: www.mondragon-corporation.com
31. Nexe. *Cinco retos para ganar una década*. En línea en: http://nexe.coop/nexe/index.php?option=com_content&view=article&id=73%3Acinc-reptes-per-guanyar-una-decada&catid=53%3Atextos&lang=es
32. Ponce, M. *¿Cómo crear la cultura de la innovación en la empresa?* En línea en: <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Procesos/COMO%20CREAR%20LA%20CULTURA%20DE%20LA%20INNOVACION%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf>
33. Rodríguez, T. y Arias, M., 2006. *Inserción laboral de las personas jóvenes a través del cooperativismo*. Cooperativa Autogestionaria de Servicios Multidisciplinarios Sulá Batsú R.L. En línea en: http://sulabatsu.com/wp-content/uploads/2006-insercion_laboral_jovenes_cooperativismo.pdf
34. Sandoval, N., 2010. *Características de las empresas cooperativas*. Unidad de Capacitación, Estudios y Difusión, Departamento de Cooperativas (DECOOP), Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile. En línea: www.decoop.cl

130

