



PLAN COOPEUMO-2020

FORTALECIMIENTO TRANSVERSAL Y SUSTENTABLE DE LA
CAPACIDAD DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN E INNOVACIÓN DE LA
COOPERATIVA CAMPESINA COOPEUMO LTDA.

Cooperativa Campesina Coopeumo Limitada

WWW.COOPEUMO.CL | SARMIENTO 10, PEUMO, REGIÓN DE O'HIGGINS, CHILE.

APOYADO POR LA FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA FIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA.

PLAN COOPEUMO-2020

Fortalecimiento Transversal y Sustentable de la Capacidad de Gestión, Organización e Innovación de la Cooperativa Campesina Coopeumo Ltda.

1

Peumo, Región del Libertador

General Bernardo O'Higgins

2015

Apoyado por:



| MINISTERIO DE AGRICULTURA |

Agradecimientos

Agradecemos a todos los participantes, directos e indirectos, que apoyaron y aportaron en el desarrollo del Plan de Acción Coopeumo 2020:

1. PRESIDENTE DE COOPEUMO

- Rolando Escobar Acuña

2. DIRECTIVA COOPEUMO

- Carlos Núñez Vidal
- Carlos Cabello Donoso
- Jorge Salazar Pailamilla
- Norma Reyes Maldonado

3. GERENCIA COOPEUMO

- Jorge Quintanilla Maldonado
- Ricardo Quiroz Guajardo

4. SOCIOS E HIJOS DE SOCIOS DE COOPEUMO

5. FUNCIONARIOS DE COOPEUMO

- Todos los funcionarios de Coopeumo, en particular Miguel Duarte Contreras.

6. EQUIPO EXTERNO DE GESTIÓN

- Rodolfo Cortés Díaz (Experto en Innovación)
- Marcos Mora González (Experto Organizacional)
- Catalina Fernández Sánchez (Experta en Marco Legal)

7. PROGRAMA JEFAS DE HOGAR

- Karim Cáceres y jefas de hogar del territorio

8. LICEO JEAN BUCHANAN

- Directora Cecilia Rodríguez Reyes
- Profesor Marcos Fuentes
- Alumnos

9. AGENCIA DE INNOVACIÓN CHILESUSTENTA

Índice

1.	Introducción.....	4
2.	Proceso de construcción del Plan de Acción Coopeumo 2020.....	6
3.	Metodología de trabajo.....	7
4.	Objetivos Del Plan De Acción Coopeumo 2020	8
5.	Marco Legal a Considerar para el Plan de Acción.....	10
5.1	Datos de la Cooperativa.....	10
5.2	Actividades desarrollas dentro del marco legal.....	10
5.3	Evaluación del estado jurídico administrativo.....	11
5.4	Conclusiones de la evaluación.....	17
5.5	Conclusión final marco legal.....	25
6.	Brechas Detectadas y Líneas de Acción.....	26
6.1	Brecha Etaria.....	26
6.2	Brecha Género.....	28
6.3	Brecha en Aspectos Organizacionales de la Cooperativa.....	29
6.4	Brechas en Innovación	31
7.	Gobernabilidad, Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción.....	34
7.1	Gobernabilidad.....	34
7.2	Seguimiento y Evaluación del Plan Coopeumo 2020.....	36
8.	Anexo, Bibliografía Consultada.....	39

1. Introducción

El presente documento se enmarca dentro de la convocatoria realizada por la Fundación para la Innovación Agraria – FIA, titulada PROYECTOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACION EN COOPERATIVAS, que invitó a presentar propuestas para fortalecer la capacidad de gestión e innovación de las Cooperativas del sector agrario y forestal, como una capacidad que debe desplegarse a lo largo de todos sus procesos y desarrollarse mediante los mecanismos que fueran priorizados.

4

En este contexto, Coopeumo decidió participar en el llamado, adjudicándose la propuesta **Fortalecimiento Transversal y Sustentable de la Capacidad de Gestión, Organización e Innovación de la Cooperativa Campesina Coopeumo**, proyecto que tuvo como objetivo generar un plan de acción para mejorar la gestión organizacional, incorporar jóvenes y mujeres e introducir una cultura de la innovación en la Cooperativa.

Para poder cumplir con el objetivo del proyecto, fue necesario predefinir macro líneas de trabajo para posteriormente validarlas a través de una consulta pública, validandose así las brechas preidentificadas y generando las futuras líneas de acción. Entre las tareas realizadas antes de la postulación y que dieron origen al proyecto, se encuentran:

- Se identificaron las limitantes que impedían una gestión organizacional eficiente de COOPEUMO.
- Se identificaron las limitantes que impedían incorporar la innovación como una herramienta de competitividad, tanto para la Cooperativa y sus asociados.
- Se identificaron los factores que dificultaban una participación inclusiva de jóvenes y mujeres como socios, funcionarios y parte de la directiva de la Cooperativa.

El fin último de recopilar y procesar toda esta información fue generar un plan de acción para la sustentabilidad de la Cooperativa, el que fue titulado como **Plan de acción COOPEUMO – 2020**, cuya implementación se planificó para un período de 5 años, entre los años 2016 y 2020.

La gestión de COOPEUMO, como organización asociativa agrícola, ha cumplido hasta ahora con incorporar los procesos de gestión de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus orígenes, que estaban asociados a la producción primaria y comercialización en mercados o agroindustrias, así como implementar servicios de venta de insumos y otorgamiento de créditos a sus socios, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y facilitar el acceso a la modernidad.

Sin embargo, el entorno social, económico y productivo está cambiando a un ritmo que las cooperativa no ha podido enfrentar de manera adecuada, por lo que se hace necesario hacer algunas intervenciones que permitan abordar las necesidades reales de los antiguos, nuevos y potenciales miembros de la Coopeumo, de manera proactiva y competitiva, de manera de reaccionar oportunamente a los cambios de entorno y de hacer una gestión más eficiente, tanto para el cliente interno como externo.

El presente plan propone abarcar la gestión de la cooperativa en su conjunto, transfiriendo la cultura de la innovación a sus socios, dirigentes y funcionarios, así como fortalecer la gestión organizacional general. Las funciones administrativas de Coopeumo, como planificación, dirección y control, presentan oportunidades transversales de mejora, siendo tal vez el control de la organización una de las funciones más crítica que se debe intervenir, de manera de retroalimentar la mirada de mediano plazo (planeamiento) como la de corto plazo (ejecución).

Resulta relevante para la cooperativa plantearse formas innovadoras de estructurar la oferta y preguntarse formas para constituirse en un actor relevante en el territorio y en el mercado, con estrategias innovadoras e inclusivas que permitan generar valor y con estructuras que logren alinear las diferentes necesidades e intereses de los asociados, y que a su vez, permita mejorar los términos de los contratos comerciales, por ejemplo, en precios y/o plazos pactados.

Otra oportunidad identificada está dada por incorporar capacidades al interior de la cooperativa. Uno de los aspectos a fortalecer es la gestión de cooperativas y de organizaciones asociativas, esto es clave para realizar una buena gestión directiva, moderna, proactiva e innovadora. Otros factores de análisis relevantes serán el cómo dar eficiencia a los servicios tradicionales de Coopeumo, como por ejemplo, en el otorgamiento créditos con análisis de riesgo, venta de Insumos con mejoramiento de la logística y códigos de barras, paletización de las mercaderías, incorporar elementos de control actualmente insuficientes (se llega tarde a detectar errores de funcionamiento), entre otras.

No menos importante, sería implementar algún programa que permitiera difundir el modelo cooperativo entre jóvenes, mujeres y productores agrícolas interesados en saber más, participar en cooperativas y/o implementar cooperativas.

En relación al mejoramiento de la gestión, Coopeumo analizará la implementación de sistemas de estandarización de procesos organizacionales, que permita mostrar a los actores de la cadena de valor, a empresas, a organismos públicos, proveedores y al entorno empresarial, una preocupación y avance en la gestión organizacional de la Cooperativa.

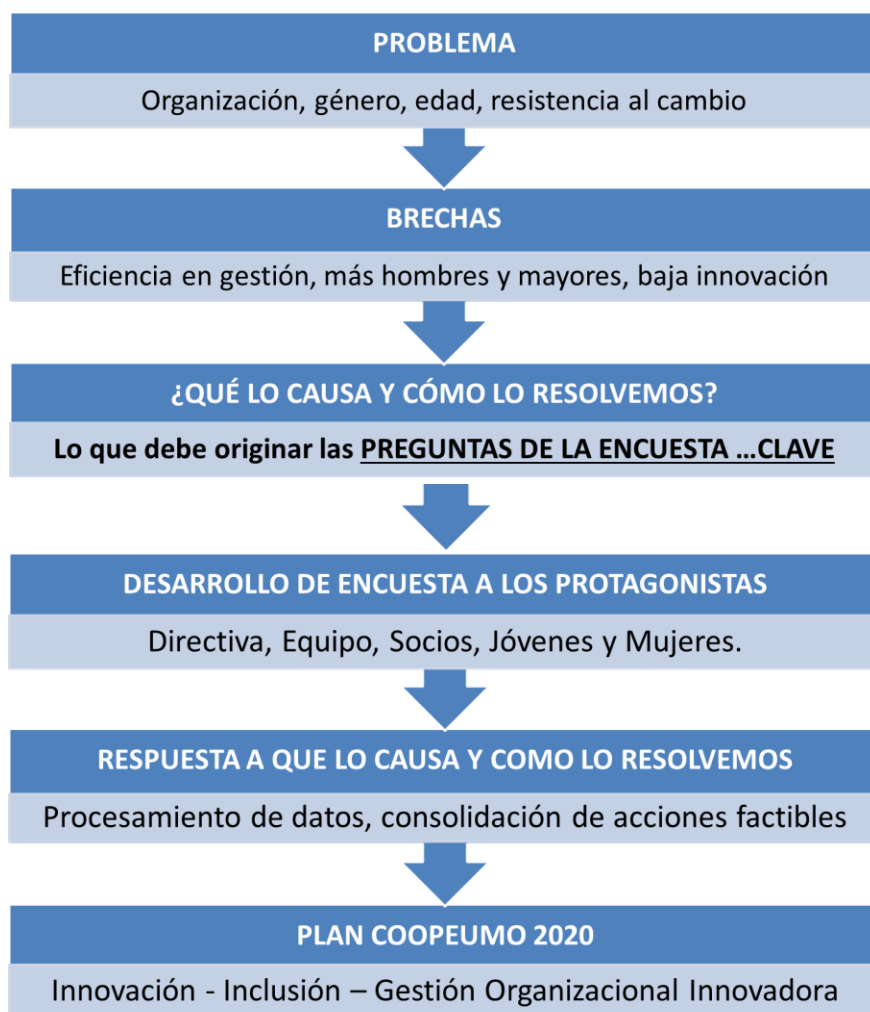
2. Proceso de construcción del Plan de Acción Coopeumo 2020

La construcción de Plan Coopeumo 2020 ha abarcado tres macro-etapas:

- Fase 1: Creación e instalación de estructuras de organización (equipo directivo interno, equipo de apoyo externo) y acuerdos institucionales para el desarrollo del Plan y su futura implementación.
- Fase 1: Análisis y validación de brechas, su caracterización y la identificación de necesidades para poder abarcarlas con un plan de acción.
- Fase 2: Planificación estratégica, definición de objetivos y prioridades de acción, plan de acción y bases y marcos institucionales para la implementación.

6

Proceso completo de construcción del Plan Coopeumo 2020:



Fuente: elaboración propia

3. Metodología de trabajo

Durante el proceso de elaboración del Plan Coopeumo 2020, se aplicó una metodología basada en Marco Lógico, muy participativa y de contraste continuo entre el equipo consultor, la gerencia, la directiva, FIA, organismos públicos y los actores claves identificados. En concreto, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- **Identificación de profesionales externos** y sus recomendaciones para Plan y presentación de la metodología y de las actividades planificadas para la elaboración del Plan.
- **Reuniones de avance mensuales** con la gerencia, directiva y equipo externo de apoyo.
- **Reuniones mensuales de organización** entre el equipo externo de apoyo
- **Validación y puesta a punto de la metodología**, basada en Marco Lógico, donde se identificaron los problemas y brechas, sus causas y efectos, sus posibles soluciones y las líneas de acción.
- **Diseño participativo de las encuestas**, para la validación e identificación nuevas brechas.
- **Aplicación de encuestas a seis perfiles objetivo:** Directiva, Gerencia, socios de Coopeumo, jóvenes, mujeres y funcionarios de la cooperativa. En total se encuestaron más de 200 personas.
- **Recopilación de datos y respuestas** de las encuestas.
- **Procesamiento de la información.** Para esta etapa, de la data recopilada de las encuestas, se desarrolló un árbol de causas de las brechas, un árbol de efectos provocados por las causas, un árbol de problemas y un árbol de objetivos y líneas de trabajo que darían origen al plan de acción.
- **Validación participativa con Coopeumo** de las líneas de acción que dio como resultado del trabajo previo.
- **Ajustes y Plan de Acción Coopeumo 2020 final.**

4. Objetivos Del Plan De Acción Coopeumo 2020

En las últimas décadas, los esfuerzos de las cooperativas se han centrado en mejorar los procesos productivos para generar calidad y eficiencia en términos de costos productivos. Sin embargo, aspectos comerciales, organizacionales e innovación, aun presentan brechas que impiden una gestión apropiada de organizaciones cooperativas como COOPEUMO.

Algunos aspectos detectados internamente en COOPEUMO y que impiden una gestión eficiente, adaptable a un entorno cambiante y con mirada a futuro son:

- No se ha logrado implementar una forma de gestión y administración compatible con la misión de COOPEUMO, ya que es un caso especial de empresa que no busca maximizar el retorno propio, sino el beneficio de sus asociados.
- Envejecimiento y masculinización de la directiva organizacional, funcionarios y de los socios cooperados, se vislumbra como una amenaza para la cooperativa.
- Escasas acciones y pocos proyectos para motivar a jóvenes y mujeres a formar parte de la cooperativa.
- Insuficientes capacidades internas y dificultades para incorporar acciones y tecnologías de innovación, tanto a nivel productivo como organizacional.
- Escaso conocimiento social de los beneficios y del rol que cumple la cooperativa en su territorio de acción.

Estas necesidades han generado la posibilidad de establecer y planificar oportunidades de mejora dentro de la organización, a través de acciones diferenciadoras que pasan por plantearse los siguientes desafíos para obtener los resultados esperados y mejorar la gestión interna futura:

- Modelo de gestión eficiente e inclusivo diseñado, acorde con la misión de la Cooperativa, con una proyección al año 2020.
- Dejar luego del proyecto capacidades instaladas en la Gerencia de COOPEUMO.
- Programa de incorporación de jóvenes y mujeres, de manera de inyectar nuevas y distintas miradas a la gestión de la Cooperativa.
- Generación de un Programa para la incorporación y asimilación interna de una cultura de la innovación, que sea reconocida como una herramienta de competitividad para la Cooperativa y sus asociados.
- Comunidad, mujeres, jóvenes y actores de la cadena de valor, todos informados del rol que cumple la Cooperativa en su territorio de acción.

El producto final de este trabajo ha sido contar con un plan de acción para la cooperativa, el **Plan COOPEUMO 2020**.

Para desarrollar todas estas acciones, se contó con el apoyo y acompañamiento de un equipo técnico de excelencia, contratado especialmente y que estará conformado por un experto en agro-negocios y gestión organizacional, otro en normativas internas de cooperativas y otro en innovación para el sector agroalimentario.

Para obtener los resultados presentados más adelante, se consideraron los siguientes objetivos específicos establecidos en el proyecto original:

1. Identificar limitantes que impiden una gestión organizacional eficiente de Coopeumo.
2. Identificar limitantes que impiden incorporar la innovación como una herramienta de competitividad para la Cooperativa y sus asociados.
3. Identificar factores que dificultan una participación inclusiva de jóvenes y mujeres como socios, funcionarios y parte de la directiva de la Cooperativa.
4. Generar el Plan de acción Coopeumo - 2020 para abordar los aspectos anteriores.
5. Durante el periodo de ejecución del proyecto, desarrollar actividades de difusión para dar a conocer los beneficios y desafíos futuros de Coopeumo en su territorio.

5. Marco Legal a Considerar para el Plan de Acción

5.1 Datos de la Cooperativa

Razón Social:	Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Limitada
Rubro:	Cooperativa Campesina (Artículo 66 Ley General de Cooperativas)
Región:	Región del Libertador Bernardo O´Higgins
Comuna:	Peumo
Clasificación según artículo 109 de la Ley General de Cooperativa:	Importancia económica
Fecha de constitución:	1969 (Resolución N° 49, del 4 de julio de 1969, del Ministerio de Agricultura)
Estado según evaluación Decoop (Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo):	Vigente.
Situación según evaluación Decoop:	Activa.
Rol Decoop:	2300

5.2 Actividades desarrollas dentro del marco legal

Se evaluó la situación jurídico-administrativa de la Cooperativa, en cuanto al cumplimiento de la normativa que rige el sector cooperativo (Ley General de

Cooperativas, su reglamento, y normativa dictada por el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo) y a su estructuración societaria, de gobernabilidad y gestión:

Para el desarrollo de esta actividad, se revisaron los siguientes documentos:

- 1) Estatuto social
- 2) Reglamento de Crédito
- 3) Actas de juntas generales de socios (2014 y de 2013)
- 4) Actas de Consejo de Administración (2013 y 2014)
- 5) Actas de Junta de Vigilancia (2013 y 2014)
- 6) Memorias anuales correspondientes al período 2012 a 2014

11

Además, se sostuvieron diversas reuniones con miembros del Consejo de Administración y Gerente de la Cooperativa.

5.3 Evaluación del estado jurídico administrativo

Conforme al análisis de instrumentos jurídicos tenidos a la vista se efectuó el siguiente análisis:

1) Bases jurídico-administrativas de la cooperativa:

(a) Estatuto social:

La “Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Limitada”, nombre de fantasía “COOPEUMO LTDA”, fue fundada el 30 de Marzo de 1969 y su existencia legal fue autorizada por Resolución Nº 49 del Ministerio de Agricultura del 4 de Julio de 1969, publicada en el Diario Oficial del 17 de Julio de 1969.

Según, lo informado la Cooperativa modificó su estatuto en los años 2004, 2005, 2006, 2009 y 2011.

Respecto del estatuto se deben considerar especialmente los siguientes aspectos:

- (i) **No constan con sección declarativa de principio y objetivos:** Lo anterior si bien no constituye falta legal alguna, es parte esencial de las Cooperativas tener principios que inspiren su actuar e interpreten sus decisiones y normas, que sirvan como una guía para que los estamentos se comporten dentro del marco por ellos mismos establecidos para el cumplimiento último de sus fines para el cual se constituyeron.
- (ii) **Objeto social:** Artículo 6º LGC y artículo 2º a), de su Reglamento. Se ajusta a lo dispuesto en el artículo 65 de la LGC. Considera la posibilidad de otorgar crédito a sus socios, contando con un Reglamento de Crédito, según lo dispuesto en la RAE Nº 590/2007, del Decoop.
- (iii) **Causales de disolución:**

Establece normas especiales, tales como un quorum superior al legal, designación de comité.

Respecto al quorum especial, este señala que deberá adoptarse por tres cuartas partes de los miembros en ejercicio. Obviando el error de transcripción, esta norma no es coherente con lo dispuesto en el artículo 34 inciso segundo el cual requiere para el efecto un quorum de dos tercios de socios presentes o representados.
- (iv) **Número mínimo obligatorio de cuotas de participación:**

Como mínimo se establece que cada socio nuevo deberá suscribir y pagar 1000. No se señala el mínimo para mantenerse en la Cooperativa, lo que debería de ajustarse a la normativa vigente en una próxima reforma.
- (v) **Corrección monetaria:**

Señalan como normas de corrección monetaria las establecidas en la legislación vigente, en este caso las normas que dicte el Decoop.
- (vi) **Porcentaje máximo que puede tener un socio en el capital social:**

Establecen como porcentaje máximo un 20 %, lo cual se ajusta a la LGC.
- (vii) **Sistema de sanciones sociales: Hechos que constituyen faltas, procedimiento y órgano de sanción:**

Básicamente se encuentra establecido en el estatuto la sanción de exclusión y suspensión de derechos sociales. No hay procedimientos de aplicación de sanciones por lo que sería aplicable las normas del RLGC. No hay evidencia de que se haga uso otras sanciones tales como las multas. Se debe revisar esta materia considerando especialmente el número de socios que tiene la Cooperativa.

(viii) Remanentes y excedentes:

Tienen establecida una política de distribución de remanentes y excedentes y de pago de interés al capital que los socios aporten, con determinación de los porcentajes mínimos de los remanentes que han de destinarse a los fondos voluntarios, el cual sería de a lo menos un 30% (artículo 69). Resulta algo confusa la redacción en cuanto a si se destinan a reservas voluntarias, el máximo legal es de un 15%. (Artículo 38 LGC). Se debería considerar la opinión del Decoop al respecto (oficios de fiscalización o pronunciamiento respecto de la reforma), lo cual se revisará teniendo más antecedentes a la vista.

(ix) Información a los socios que se debe entregar permanentemente:

Se debe adecuar el estatuto a lo exigido por el RLGC, especialmente en lo que se refiere a la forma y plazos de entrega de información.

(x) Pérdida de la calidad de socio:

Las prestaciones mutuas que den lugar ante el fallecimiento del socio: Si bien las normas al respecto contenidas en el estatuto social se encuentran conforme a derecho, no regulan de forma suficiente la forma de establecer los reembolsos, los plazos, la existencia de prestaciones mutuas y la forma en que pueden continuar los herederos del socio fallecido. Se debe considerar como dato relevante que el 50% de la Cooperativa está compuesta por socios mayores de 50 años, por lo que sería necesario precaver problemas futuros tales como salidas importantes de capital, carencia de proveedores etc., en caso de no ingresar más socios.

Se debe reglamentar la situación de los herederos de los socios fallecidos, ya que en gran parte de los casos, no han dado cumplimiento a los requisitos legales de posesión efectiva y mandatario común.

(xi) Junta General de socios:

Su estatuto establece una estructura de juntas generales acorde a lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley general de Cooperativas. En algunos casos se establecen quorum más elevados que los legales. Lo anterior, es sólo materia de discusión en cuanto a su pertinencia y necesidad/utilidad, por cuanto está dentro del marco de la autonomía de cada Cooperativa.

El estatuto no considera la posibilidad de notificar de las asambleas a los socios por correo electrónico, conforme lo faculta la RAE 216/2011 del Decoop.

(xii) Estructura de los órganos de la Cooperativa:

Las normas contenidas al respecto se ajustan conforme a derecho. Por la cantidad de socios, parece ser adecuado el número de caros distribuidos entre titulares y suplentes de la junta de vigilancia y consejo de administración, así como también el período por el cual resultan electos.

Contemplan estamentos de nominados "Comités de Trabajo", cuya función es asesorar al Consejo de Administración en materias de planificación y ejecución de actividades de la Cooperativa. Estas comisiones son: Créditos, Educación y Capacitación Social, Proyectos e Inversiones. Con excepción del Comité de Creditos –el cual se tratará oportunamente- no se percibe un desarrollo práctico ni normativo de los estamentos indicados. Si bien estos estamentos, no son obligatorio por Ley, si lo son, para la Cooperativa, por el hecho de tener consagración estatutaria. De lo anterior se desprende no sólo que estarían infringiendo el estatuto social sino que podrían estar desperdiciando una instancia de incorporar a los socios en la gestión de la Cooperativa, y tener un mayor arraigo en las bases. Se sugiere evaluar y optimizar el rol de estos estamentos, como instrumentos válidos para la

innovación de la Cooperativa y la inclusión de mujeres y jóvenes.

Además, existen estatutariamente los denominados comités de bases. Si bien, en apariencia estos comités pueden ser de gran utilidad, atendido al número de socios y las distancias territoriales existente, a lo menos normativamente, no se encuentran clara sus roles y funciones. Se sugería evaluar, en la práctica el funcionamiento de estos estamentos y redireccionar y complementar sus funciones como herramienta de vinculación de los socios y los directivos, utilizándose además en pro de la innovación de la Cooperativa y la inclusión de mujeres y jóvenes. De todas formas, se debe considerar siempre que este tipo de estamentos no pueden implicar una sobrecarga a la estructura de la cooperativa, que la desgaste en procedimientos, burocracia y gastos.

(b) Reglamentos internos:

Los reglamentos internos, son instrumentos jurídicos creados por la junta general de socios, cuyas normas completan al estatuto social, desarrollando los derechos, deberes, instituciones y procedimientos allí establecidos. Son instrumentos de gestión y desarrollo de las cooperativas, necesarios para regular aspectos más cotidianos y variables de la administración, producción, relación entre socios y estamentos, funcionamiento de los órganos internos etc.

La cooperativa cuenta con un reglamento de crédito conforme a lo exigido en la RAE 590/2007.

2) Bases Societarias de la Cooperativas:

(a) Socios de la cooperativa:

Los socios de la cooperativa son productores agrícolas que explotan personalmente, a cualquier título, una pequeña propiedad equivalente o inferior a 12 H.R.B de hasta 3.500 UF de activos.

La cooperativa no presenta un flujo de ingreso, situación que es preocupante al ser gran parte de los socios de la tercera edad.

No se vislumbran políticas ni intención de incorporar nuevos socios a la Cooperativas, viéndose a los oponentes en muchos casos con desconfianza.

(b) Derechos y deberes de los socios:

Los derechos y deberes de los socios se encuentran establecidos en el estatuto social, sin embargo, se constata que existe un importante grado de desconocimiento de éstos por parte de los cooperados (Ej.: no hay intervenciones importantes en las juntas, no hay muchos reclamos ni consultas por derechos y deberes etc.)

(c) Medidas de transparencia e información:

La Cooperativa cuenta con página web, lo que podría utilizarse como instrumento para informar y educar más a los socios en materias relevantes de su cooperativa.

No hay un procedimiento interno establecido para contestar los requerimientos de los socios.

Se incumple el artículo 123 de la LGC al no estar de forma permanente el estatuto social a disposición de los socios.

3) Órganos internos de la Cooperativas:

(a) Junta general de socios:

Se celebran una vez al año y se tratan los temas establecido en el artículo 23 a, b y c de la LGC. Las últimas juntas generales se han efectuados fuera de plazo (establecido en el artículo 6 f, de la LGC), pero el Decoop ha sido informado oportunamente.

Tiene un buen porcentaje de asistencia a asamblea, sin embargo no existe interés por ser parte de los estamentos de la cooperativa, ni por ahondar mucho en temas cooperativos.

(b) Consejo de Administración:

Se encuentra compuesta por 5 miembros titulares y 5 suplentes.

Hay una estructura adecuada de este estamento y se encuentra conforme a derecho. Se podría optimizar la distribución de cargo al

hacerla coincidir con la elección, lo cual podría discutirse en el Consejo y considerarse en una próxima reforma.

Otro punto relevante es establecer requisitos mínimos o condiciones de idoneidad para ser consejero, de modo de profesionalizar la dirección de la cooperativa, y su inclusión en nuevos mercados.

En cuanto a la periodicidad en la cual se reúne el, ésta resulta adecuada conforme al estatuto y a las necesidades de la Cooperativa.

No hay un reglamento que regule y transparente la actividad del consejo de administración, lo que se sugiere evaluar por parte del estamento de modo de hacer más eficiente y transparente su función.

De lo que se desprende de las actas de las juntas generales de socios y lo relatado por los dirigentes y administrativos, no hay mucho interés por parte de los socios de asumir roles de liderazgo en la Cooperativa.

(c) Junta de Vigilancia:

La junta de vigilancia se encuentra compuesta por tres miembros titulares y tres suplentes.

Hay una estructura adecuada de este estamento y se encuentra conforme a derecho.

Se sugiere evaluar, la necesidad que la junta de vigilancia cuente con un reglamento, que determine de forma más claras sus labores y funciones.

No resulta clara la idoneidad técnica de la junta de vigilancia por lo que podría evaluar la posibilidad de que cuenten con asesor contable independiente.

(d) Gerente:

El gerente de la cooperativa no es socio. Su designación y facultades se encuentran ajustadas a derecho.

Es remunerado.

5.4 Conclusiones de la evaluación

Conforme a los puntos analizados en el numeral III del presente informe, las conclusiones son las siguientes:

1) Bases jurídico-administrativas de la cooperativa:

(a) Estatuto social:

En esencia, el estatuto social se encuentra adecuado a la LGC y RLGC. Sin perjuicio de ello de considerarse que existen algunos incumplimientos menores, tales como no considerar el número mínimo de cuotas de participación que un socio de tener para mantener su calidad de tal, los cuales deberán ser subsanados en una próxima reforma estatutaria.

Sin perjuicio de que no existan infracciones legales importantes, que repercutan negativamente en la estructura, gestión y funcionamiento de la Cooperativa, en cuanto a las materia de innovación e inclusión de jóvenes y mujeres, nos encontramos frente a un estatuto que no contiene un sección declarativa de principios al respecto, que oriente su actividad (lo que es propio de las cooperativas), sino que también contiene normas extemporáneas que desincentivan la participación activa de la mujeres, tal como lo describe el último inciso del artículo 4 del estatuto social, en el cual hace una innecesaria salvedad respecto de las mujeres “casadas y no separadas total o parcialmente de bienes”.

Otras conclusiones relevantes a considerar respecto del estatuto:

(i) Número mínimo obligatorio de cuotas de participación:

No se señala el mínimo para mantenerse en la Cooperativa, lo que debería de ajustarse a la normativa vigente en una próxima reforma.

(ii) Inadecuado sistema de sanciones sociales:

Establecer un sistema de sanciones, gradual y conforme a las normas mínimas establecidas en el RLG. El sistema de sanciones debe ser eficiente y de acuerdo a la envergadura del incumplimiento, teniendo como finalidad el cumplimiento de las obligaciones sociales y demás pactos que consten en el estatuto o establezcan los estatutos de la cooperativa. También debe existir una instancia de revisión de dichas sanciones, de modo de evitar su aplicación arbitraria, sobre todo cuando se trate de las más graves.

(iii) Incumplimiento artículo 2, c, del RLC, en cuanto a las políticas de distribución de remanente y excedente:

La redacción del artículo 69, del estatuto social resulta algo confusa en cuanto a si se destinan a reservas voluntarias, el máximo legal es de un 15%. (Artículo 38 LGC). Se debería considerar la opinión del Decoop al respecto (oficios de fiscalización o pronunciamiento respecto de la reforma), lo cual se revisará teniendo más antecedentes a la vista, sin dejar de obviar este tema en una próxima reforma estatutaria.

(iv) Falta de reglamentación respecto de la entrega de información a los socios:

Establecer en el estatuto social y reglamentos internos, la información que se debe entregar permanentemente a los socios, de modo de adecuar el estatuto a lo exigido por el RLGC, especialmente en lo que se refiere a la forma y plazos de entrega de información. Esta se puede considerar una medida importante para fomentar la transparencia de la Cooperativa, el conocimiento de los socios respecto de sus derechos y deberes, aumentar la participación de los socios, y procurar el ingreso de nuevos socios al tener más acceso a la información.

(v) Deficiencias en el sistema de prestaciones mutuas ante la pérdida de la calidad de socio y falta de claridad para que la sucesión continúe como socio:

Si bien las normas al respecto contenidas en el estatuto social se encuentran conforme a derecho, se debe considerar como dato relevante que más del 50% de la Cooperativa está compuesta por socios de tercera edad, por lo que lo que el análisis de la forma de establecer los reembolsos, los plazos, otras prestaciones mutuas y la forma en que pueden continuar los herederos del socio fallecido, puede evitar futuros problemas o incluso crisis, al prevenir relevantes salidas de capital, carencia de proveedores etc.

Se sugiere establecer un instructivo claro para los socios, respecto de lo que deben realizar ante el fallecimiento de un socio, para que posteriormente puedan actuar ellos en su reemplazo.

(vi) Citación por correo electrónico :

Incorporar la citación por mail, según lo faculta el artículo 216/2011 del Decoop.

(vii) Comités de Trabajo y Comités de Base:

A pesar de tener consagración estatutaria, la Cooperativa sub utiliza a los Comités de trabajo. Lo anterior, no sólo constituye un incumplimiento estatutario sino que podrían estar desperdiciando una instancia de incorporar a los socios en la gestión de la Cooperativa, y tener un mayor arraigo en las bases. Se sugiere evaluar y optimizar el rol de estos estamentos, como instrumentos válidos para la innovación de la Cooperativa y la inclusión de mujeres y jóvenes.

Por otra parte cabe mencionar, que la utilización de comités en calidad de asesor, implica necesariamente un carácter técnico de la actividad, lo cual no se debe olvidar al considerar una reestructuración de estos, y enmarcar su función dentro de la innovación, y la inclusión de mujeres y jóvenes.

Además, existen estatutariamente los denominados comités de bases. Si bien, en apariencia estos comités pueden ser de gran utilidad, atendido al número de socios y las distancias territoriales existente, a lo menos normativamente, no se encuentran clara sus roles y funciones. Se sugería evaluar, en la práctica el funcionamiento de estos estamentos y redirreccionar y complementar sus funciones como herramienta de vinculación de los socios y los directivos, utilizándose además en pro de la innovación de la Cooperativa y la inclusión de mujeres y jóvenes. De todas formas, se debe considerar siempre que este tipo de estamentos no pueden implicar una sobrecarga a la estructura de la cooperativa, que la desgaste en procedimientos, burocracia y gastos.

(b) Reglamentos internos:

No se verifica una necesidad de mayores reglamentos, aunque la cooperativa lo puede tener en consideración una vez que se reforme el estatuto o se establezca una estrategia de innovación e inclusión de jóvenes y mujeres.

2) Bases Societarias de la Cooperativas:

(a) No existen políticas de incorporación de nuevos socios:

La cooperativa debe adoptar políticas eficientes para la incorporación de nuevos socios, especialmente a mujeres y jóvenes. Entre los instrumentos jurídicos, se puede sugerir la creación de un reglamento de incorporación de socios que le dé mayor eficiencia y transparencia al mecanismo de ingreso.

Además, con esta misma finalidad, se pueden efectuar actividades de capacitación y difusión a socios y a terceros interesados para que conozcan el rubro, la forma de operación que tiene la empresa, y las ventajas y desventajas que tiene este tipo de sociedad.

Todo lo anterior, sin perjuicio de las conclusiones a las que se llegue más adelante, según los productos considerados en el proyecto.

(b) Desconocimiento de los Derechos y deberes de los socios:

Efectuar gestiones que propendan el conocimiento de los socios de sus derechos y deberes, como:

- Promover la educación cooperativa por medio de charlas de capacitación y difusión, efectuadas en terreno de modo de contrarrestar la baja asistencia de los socios.
- Poner a disposición de los socios el estatuto social, en cumplimiento del artículo 123 de la LGC.

(c) Carencia de medidas de transparencia y publicidad:

Se sugiere trabajar políticas de transparencia e información de los socios, creando un reglamento al efecto y aprovechando la página web. Uno de los temas relevantes que debe tratar dicho reglamento debe ser el acceso a la información de los socios y los procedimientos de respuesta de los estamentos de la cooperativa.

3) Órganos internos de la Cooperativas:

(a) Junta general de socios:

Incorporar en una reforma del estatuto, la posibilidad de notificar las asambleas por correos, conforme lo faculta la RAE 216/2011 del

Decoop, además de adecuar las demás formalidades (publicación en el diario y carta) a lo prescrito en el artículo 23 de la LGC)

(b) Consejo de administración:

Se debe considerar, capacitar a nuevos líderes de la Cooperativa en el manejo de las materias propias de la administración de una entidad como ésta. Es necesario que existan generaciones de recambio. Lo anterior, es sin desmedro de las capacitaciones permanentes que deben tener los actuales consejeros respecto de materias cooperativas y comerciales, según sean los requerimientos y necesidades. Esto último contribuye a una mayor profesionalización de la administración de la Cooperativa.

Se sugiere crear un reglamento que regule y transparente la actividad del consejo de administración.

(c) Junta de vigilancia :

Se sugiere elaborar una reglamentación interna que determine de forma más claras sus labores y funciones.

Es necesario establecer mecanismo para que la junta de vigilancia cuente con asesoría contable, dentro de las posibilidades de la cooperativa.

b) Identificar factores regulatorios que diferencian una empresa tradicional de una empresa cooperativa.

Al respecto, se elaboró una presentación, efectuada a los directivos de Coopeumo y adjuntada en Anexo N° 2, en la cual se consideraron los principales factores regulatorios de los tipos empresariales societarios (excluye a las EIRL) más comunes en el país y su respectiva comparación con las cooperativas. Los tipos societarios comparados son: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad Anónima (S.A)(abierta y cerrada), Sociedad por Acciones (SPA). Los factores regulatorios considerados en el comparativo son: Definición, denominación, objeto, capital, administración, responsabilidad, fiscalización y recomendación de utilización de cada tipo societario.

A continuación, se añaden los cuadros comparativos diseñados, expuestos y explicados a los dirigentes de Coopeumo:

	SRL	SA	SPA	COOPERATIVAS
Definición	Son sociedades personales solemnes, donde los socios limitan su responsabilidad a los aportes realizados, y cuyo objeto, administración y fiscalización interna pueden ser libremente pactados por los socios.	S.A es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común suministrado por accionistas responsables sólo hasta el monto de sus aportes y administrada por un director integrado por miembros esencialmente revocables. Las decisiones se toman por mayoría (a través de la votación de socios). El voto depende del capital suscrito por el socio y de la clase de acciones que sea. Existen dos tipos de sociedades anónimas: - Abiertas: corresponden a aquéllas donde se hace oferta pública de sus acciones y transan en la Bolsa. Deben inscribirse en el Registro Nacional de Valores y están sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros. Deben tener 500 o más accionistas (el número de socios es ilimitado), lo cuales tienen una responsabilidad limitada al monto de sus acciones. (10% del capital a manos de 100 personas). - Cerradas: En este caso la responsabilidad de los socios también es limitada, pero no están reguladas por la Superintendencia de Valores y Seguros	Persona jurídica creada por una o más personas mediante un acto de constitución, cuya participación en el capital es representada por acciones.	Son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales: Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario. Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas. Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

	SRL	SA	SPA	COOPERATIVAS
Denominación	La Razón social podrá contener el nombre de uno o más socios, o una referencia al objeto de la sociedad. Deberá terminar con la palabra “Limitada”, sin lo cual todos los socios serán solidariamente responsables de las obligaciones sociales.	Debe incluir “Sociedad Anónima” o la abreviatura “S.A.”. Si el nombre de una sociedad fuera idéntico o semejante al de otra ya existente, esta última tendrá derecho a demandar su modificación en juicio sumario.	El nombre de la sociedad, deberá concluir con la expresión “SpA”. Si el nombre de una sociedad fuera idéntico o semejante al de otra ya existente, esta última tendrá derecho a demandar su modificación en juicio sumario.	La razón social deberá contener elementos indicativos de la naturaleza cooperativa de la institución, los cuales podrán omitirse en la sigla o denominación de fantasía que se adopte. Ninguna cooperativa podrá adoptar una razón social idéntica a la de otra preexistente.
Objeto	Múltiple	Múltiple	Múltiple	Múltiple (Excepción: objeto único CAC; Vivienda Abierta; Garantía recíproca)
Capital	No hay mínimo.	No hay mínimo.	No hay mínimo.	No hay mínimo

	SRL	SA	SPA	COOPERATIVAS
Administración	Todos los socios tienen derecho a ella, por lo que pueden acordar ya sea que les corresponde a todos, a uno o algunos de los socios o incluso a un tercero	La ley impone a las sociedades anónimas una forma específica de administración: a través de un directorio elegido por la junta de accionistas, cuyos miembros son esencialmente revocables. Sin embargo, esto no obsta a que el directorio ejerza esta administración directamente y/o mediante ejecutivos (como el o los gerentes) o mediante distintos mandatarios especialmente facultados al efecto.	Libertad para establecer la administración de la sociedad, esta puede ser administrada por una o más personas naturales o jurídicas, que pueden denominarse Administradores, también por un directorio, por un tercero que sea designado en el estatuto social o bien por la Junta de accionistas.	Consejo de Administración (elegido por la asamblea) y Gerente
Responsabilidad	Los socios responden hasta el monto de sus aportes. Es decir no responden personalmente por las deudas de la sociedad.	Los accionistas sólo responden de la obligación de pagar las acciones que han suscrito en la sociedad. En consecuencia, no responden personalmente por las deudas de la sociedad.	Los socios responden hasta el monto de sus aportes. Es decir no responden personalmente por las deudas de la sociedad	Los socios responden hasta el monto de sus aportes. Es decir no responden personalmente por las deudas de la sociedad

	SRL	SA	SPA	COOPERATIVAS
Fiscalización	No existe un órgano externo que fiscalice a la sociedad. Internamente los mismos socios cumplen esta función.	La SIVS. En las SAC existen 2 inspectores de cuentas o auditores externos independientes. En las SAA existen auditores externos independientes	No existe un órgano externo que fiscalice a la sociedad. Internamente los mismos socios cumplen esta función, según lo disponga el pacto social.	Junta de Vigilancia (interno) Decoop (externo)
Recomendación	Cuando existe una relación de confianza entre los socios. Frecuente en empresas familiares, sociedades de profesionales y servicios.	Para accionistas que buscan protección de sus inversiones y un mayor control de gestión en la empresa. Tipo convertido en un estándar para negocios de alto capital, dada la facilidad para la entrada y salida de las inversiones a través de la venta de acciones.	Para emprendedores que buscan gestión flexible (adaptable a S.R.L o S.A.) y un capital transferible dividido en acciones para facilitar la entrada y salida de capital. Forma pensada para incentivar el capital de riesgo.	Para grupos sociales, cuya finalidad no sea solamente obtener beneficios económicos, sino que vean en la asociatividad una oportunidad cierta de mejorar sus condiciones de vida y la de la comunidad en general, teniendo como pilares fundamentales la ayuda mutua y la democracia.

Fuente: Propia.

En cuanto a las ventajas y desventajas del modelo Cooperativo, en comparación con los otros tipos societarios, frente a la innovación, se expusieron las siguientes conclusiones.

- i. No se presentan grandes desventajas frente a los otros modelos societarios
- ii. Las mayores diferencias entre los tipos societarios están en su función y finalidad. Por lo tanto, la conveniencia entre un tipo y otro, se encuentra en lo requerido y esperado por los socios, en lo que se quiere hacer como negocio, en la administración que se quiera adoptar y por último en el reparto y destino de las utilidades.
- iii. Las mayores complejidades están siempre en las personas.
- iv. Las Cooperativas tienen una gran ventaja frente a la innovación y esta ventaja se radica principalmente, en la función social de la Cooperativa, en la cual prima el bienestar, ayuda mutua de los socios y su vinculación positiva con el medio. Por lo tanto, el invertir, incurrir en gastos y asumir riesgos destinados a mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de los socios, sus familias y entorno, a través de la innovación, es un imperativo para las Cooperativas.

5.5 Conclusión final marco legal

El análisis jurídico era necesario para identificar aquellos factores críticos y barreras legales y normativas que pudieran dificultar los cambios en aspectos de innovación, organización e inclusión en el Plan Coopeumo 2020.

Como conclusión final del análisis legal, podemos decir que no se identificaron factores críticos o barreras legales que dificulten cambios en aspectos de innovación, organización e inclusión. Por el contrario, como ya fue concluido anteriormente, las cooperativas tienen una gran ventaja frente a la innovación, organización e inclusión, y esta ventaja se radica principalmente en la función social de la Cooperativa, en la cual prima el bienestar, ayuda mutua de los socios y su vinculación positiva con el medio. Por lo tanto, el invertir, incurrir en gastos y asumir riesgos destinados a mejorar las condiciones generales a través de la innovación, tanto socio-económicas como cultural de socios, familias y entorno, es un imperativo para las Cooperativas.

Sin perjuicio de lo antes señalado, para asumir los mencionados desafíos, una cooperativa debe contar con una estructura jurídica adecuada, y que permita efectuar y sustentar los cambios requeridos. Del mismo modo, tanto sus socios como sus dirigentes deben encontrarse preparados y contar con los recursos técnicos para el desarrollo de los cambios que se pretenden generar.

6. Brechas Detectadas y Líneas de Acción

El objetivo primordial del presente Plan fue identificar aquellas brechas que amenazan la sustentabilidad de la Cooperativa en el corto y mediano plazo, con la finalidad de elaborar líneas de acción para el desarrollo de futuros programas y proyectos, que permitieran aportar al desarrollo futuro de la Cooperativa.

Estas líneas de acción buscan por tanto mejorar la capacidad de gestión e innovación de la Coopeumo, fortalecer el modelo cooperativo actual, identificar acciones para acortar las brechas identificadas, impulsar la gestión de la innovación a nivel organizacional y productivo e identificar áreas de trabajo cooperativo entre organizaciones y al interior de la propia cooperativa.

Es así como de acuerdo a las encuestas y a la metodología participativa aplicada, se validaron las brechas pre-identificadas, así como también se identificaron nuevas brechas, las cuales luego de un análisis individual y grupal, permitieron obtener conclusiones y proponer líneas de acción, las que se detallan a continuación por cada brecha definida.

6.1 Brecha Etnaria:

Existe una creencia mayoritaria de que los jóvenes se están desplazando y abandonando el territorio por falta de oportunidades laborales y falta de oferta de estudios superiores en la zona.

Se evidenció en las encuestas que los propios jóvenes del territorio asumen que se van a otros lugares, por tener más oportunidades en general (estudio, trabajo, etc.). Coopeumo, como estrategia de innovación, se podría plantear el desafío de retener a los jóvenes del territorio, para lo cual debiera convertirse en un actor social activo en la generación de oportunidades a todo nivel para los jóvenes. Es crucial en estos aspectos, la formación de líderes, capacitación, entretención y articular oportunidades, en alianza con entidades estatales.

La Cooperativa podría considerar ampliar su ámbito de actividad –tanto social como empresarial- de forma de incluir a la familia de los socios (hijos y cónyuges principalmente), de modo de generar instancias para la incorporación de éstos a Coopeumo (sea como socio y/o usuario) y la retención o retorno de los hijos a la zona. Estos conceptos son propios del cooperativismo y forman parte de sus principios.

6.1.1 Líneas de Acción para la juventud:

Debido a que muchas de las propuestas de líneas de acción para las brechas de juventud y género fueron coincidentes, algunas de las líneas de acción en este apartado también consideran a las mujeres.

De acuerdo a la información recopilada y procesada de las encuestas, podemos identificar las siguientes líneas de acción, que permitirán cubrir las distintas necesidades declaradas por los distintos perfiles de usuarios entrevistados (directiva, gerencia, socios, jóvenes, mujeres y funcionarios):

- a) Generar un programa de incorporación gradual de jóvenes y mujeres a la cooperativa.
- b) Validar a través de un diagnóstico específico y dirigido, cuáles son las competencias y preferencias laborales de los jóvenes en el territorio, identificando qué les gustaría que tuviera COOPEUMO para acercarse a ella, identificando áreas donde se requieren jóvenes y los perfiles de jóvenes que pudiesen ingresar a la Cooperativa.
- c) Fijarse metas realistas y graduales respecto a la inclusión de género y juventud, tanto a nivel de cooperativa como de asociados.
- d) Generar acciones para proyectar una nueva identidad o imagen de la Cooperativa, más inclusiva, renovada e innovadora y haciendo más difusión entre jóvenes y mujeres del rol económico-social de la Cooperativa y su importancia. En una próxima reforma estatutaria, Coopeumo podría considerar la incorporación declarativa de principios más acordes a la actualidad y que manifiesten claramente la voluntad de incorporar a jóvenes y mujeres, así como también los temas que actualmente son relevantes en la sociedad (innovación, medio ambiente, sustentabilidad etc.)
- e) Modernizar el sitio web de Coopeumo, incorporando secciones dirigidas a jóvenes y mujeres, generando servicios de información relacionados con panoramas de fin de semana en el territorio, "tips" o consejos prácticos, reportajes de interés, programas específicos de participación ciudadana, deportes, eventos, capacitaciones, etc.
- f) Incorporar interacciones a través de las redes sociales más utilizadas por la juventud.
- g) Patrocinar como Cooperativa acciones dirigidas a los jóvenes, como actividades recreacionales, culturales, musicales, ferias juveniles, exposiciones, capacitaciones, fiestas costumbristas, giras tecnológicas, días de campo, etc...
- h) Efectuar acciones de difusión del quehacer de COOPEUMO entre los hijos de los socios y jóvenes del territorio, no solo a nivel local, sino también a nivel regional. Se debe trabajar en difusión respecto a la gestión, logros e impacto de la Cooperativa en su territorio, qué son las cooperativas, sus beneficios y cómo actúan en la comunidad. Esta es una forma de que Coopeumo actúe con su entorno y difunda sus principios.
- i) Generar un programa de recambio generacional gradual, de mediano y largo plazo. Es importante priorizar calidad sobre cantidad en este programa de recambio generacional.
- j) Generar convenios con colegios del territorio, de manera de hacer, por ejemplo, tours al interior de la Cooperativa mostrando que es lo que se hace, generando puestos de trabajo de verano para los que estén en edad, ofreciendo prácticas para estudiantes, entre otras actividades afines.
- k) Generar en la Cooperativa una línea especial de créditos blandos para emprendimientos de mujeres y jóvenes.
- l) Mostrar la otra cara de la moneda de vivir en la ciudad, pues está muy idealizado por la juventud rural, cuando mucha gente de la ciudad desearía vivir en un lugar más

rural y tranquilo como Peumo. Muchos que abandonaron el sector rural, viven actualmente en peores condiciones que cuando lo estaban en sus territorios.

- m) Mejorar la oferta educacional del territorio, ver la posibilidad de convenir con institutos tecnológicos o universidades presentes en la región, para que se establezcan en el territorio, ofreciendo por ejemplo espacios para el desarrollo de un centro experimental para carreras agrícolas u otras.
- n) Hacer una modernización estructural de las sedes y oficinas de la Cooperativa, más atractiva para mujeres y jóvenes, moderna, acogedora y de acuerdo al entorno rural, que marque también visualmente una nueva etapa de la Cooperativa.
- o) Capacitar a jóvenes sobre la relevancia de la innovación como motor de desarrollo propio, personal y territorial. Generar un programa de Difusión conceptual y con ejemplo claros. Días de campo para ver experiencias de innovación de diversa índole y Capacitación en innovación productiva.
- p) Generar al interior de la Cooperativa un área de innovación y negocios, encargada de la sustentabilidad y generación de nuevos negocios y servicios, así como trabajar gran parte de las líneas de acción identificadas.

6.2 Brecha de Género:

Existe consenso general en todos los perfiles entrevistados que la mujer debiese incorporarse al mundo laboral por variadas razones, como por ejemplo autonomía y desarrollo personal, entre otras.

El rol laboral para las mujeres resulta relevante, aunque en algunos casos se debe como un rol subsidiario para la economía del hogar, por lo que es necesario plantearse si se están generando las oportunidades suficientes de inclusión en Coopeumo y en la comunidad rural que la cooperativa abarca. Es crucial en estos aspectos, la formación de líderes, capacitación y articular oportunidades, por ejemplo junto a entidades y programas municipales y/o estatales.

Uno de los temas importantes que debe resolver Coopeumo, en cuanto a su estrategia de proyección a mediano y largo plazo, es respecto a la incorporación o no de nuevos socios y el perfil que estos eventualmente tendrían. Atendido al aumento en el promedio de edad y masculinización de los socios de Coopeumo, se debe considerar como una necesidad prioritaria la incorporación de socio(a)s jóvenes y mujeres.

6.2.1 Líneas de Acción para la mujer:

- a) Validar a través de un diagnóstico específico y dirigido, sobre dónde y cuáles serían las áreas en las que se podría requerir nuevo personal femenino en Coopeumo.
- b) Generar un sitio web con distintos servicios para mujeres, como panoramas de fin de semana en el territorio, tips, reportajes de interés, programas específicos de participación ciudadana, deportes, eventos, capacitaciones, etc. Incorporar redes sociales en esta gestión.

- c) La Cooperativa podría considerar ampliar su ámbito de actividad –tanto social como empresarial- de forma de incluir a la familia de los socios (hijos y cónyuges principalmente), de modo de generar instancias para la incorporación de éstos a Coopeumo (sea como socio y/o usuario) y la retención o retorno de los hijos a la zona. Estos conceptos son propios del cooperativismo y forman parte de sus principios.
- d) Hacer partícipe a las mujeres en los diferentes proyectos o iniciativas que emanen de Coopeumo.
- e) Promover/desarrollar proyectos o iniciativas desde Coopeumo, dirigidas específicamente a jóvenes y mujeres.
- f) Coopeumo, como cooperativa debería asumir un rol activo en la generación o coordinación de acciones tendientes a abarcar temas de género. Una unidad de innovación y negocios podría gestionar y tener como meta el desarrollo de esta área.

6.3 Brecha en Aspectos Organizacionales de la Cooperativa:

Existe una positiva visión de los socios respecto al futuro de Coopeumo, lo que es un capital que se debe aprovechar. Se menciona sin embargo que para garantizar el futuro de Coopeumo, se deben tomar acciones en el corto plazo, entre ellas la incorporación de los jóvenes y mujeres, y que comprenda transversalmente interna y externamente lo que es el cooperativismo.

Se evidencia a Coopeumo como una organización bien administrada, tanto en lo económico como en lo social, lo cual está dado por sus socios, técnicos y equipo administrativo. Sin embargo, existe preocupación a nivel de la gerencia respecto a que productos y servicios ofrecidos por la Coopeumo estarían perdiendo competitividad y “atractivo” para la inclusión de nuevos socios. COOPEUMO es una opción laboral agradable de acuerdo a la opinión general de sus funcionarios.

En general se aprecia una valoración positiva de la estructura organizacional. Sin embargo se pide crecimiento y modernización, lo cual pasa por revisar la estructura y hacerla más ágil e innovadora frente a sus usuarios.

Existe un requerimiento claro por parte de los socios, el cual se centra en que COOPEUMO genere aún más opciones de capacitación, más oportunidades de negocios, mayores beneficios sociales y oportunidades laborales, a pesar del reconocimiento de los avances en estas materias.

6.3.1 Líneas de Acción organizacionales:

- a) Adecuar el Plan de Negocio de la Cooperativa con una mirada más amplia, considerando la visión de los socios y los funcionarios, de una forma más participativa e integradora, considerando un encargado/a que gestione esta labor de manera permanente en el tiempo.

- b) Modernizar la comunicación organizacional interna a través de softwares u herramientas disponibles, que permitan además mejorar el control organizacional interno.
- c) Generar instancias internas de comunicación de lo que hace Coopeumo, como por ejemplo boletines mensuales.
- d) Generar permanentemente acciones de promoción y difusión de Coopeumo para informar a la comunidad y el país sobre el quehacer de Coopeumo, priorizando los medios de difusión que tengan la mayor cobertura. Por ejemplo, relevar las acciones de carácter social de Coopeumo sobre sus socios, asociar también las acciones y los resultados económicos con la acción social que desarrolla, entre otras.
- e) Generar internamente un área o considerar un profesional encargado de la promoción y difusión de Coopeumo, que permanentemente este en contacto con los medios de prensa para comunicar lo que se hace.
- f) Considerar planes de capacitación y transferencia, de modo de contar con dirigentes actuales y futuros capacitados, socios activos y empoderados y una comunidad integrada al funcionamiento de la Coopeumo.
- g) **Crear un área de nuevos negocios e innovación**, que incorpore acciones de I+D+i, vigilancia estratégica e inteligencia de mercado, para cubrir necesidades tales como reaccionar más rápido ante cambios de entorno, generar nuevos mercados internacionales para exportar, aumentar las alternativas y variedad de productos a ofrecer, conseguir mejores proveedores para bajar costos de insumos, entre otros. Esta unidad debe también velar por el apalancamiento de recursos para el financiamiento propio y de la Cooperativa, a través de recursos directos y por fondos concursables (capital de trabajo e inversiones).
- h) Visualizar y diagnosticar cuales son los productos ofrecidos por la cooperativa y catalogados por los socios como deficientes y generar un programa de mejora continua de estos productos o recambio en caso de no ser competitivos, así como generar capacitaciones específicas de productos con alto potencial para los socios y la Cooperativa, desechando paulatinamente aquellos productos y servicios que ya no son útiles o competitivos para la Cooperativa, producto de la competencia externa y los cambios de entorno.
- i) Realizar mejoras organizacionales y actualizaciones relacionadas con la descripción de roles y perfiles de los cargos, y distribuir de manera más eficiente la labor de los funcionarios.
- j) Generar un programa paulatino de salida para socios inactivos.
- k) Respecto a la percepción de los servicios que la cooperativa no está ofreciendo en plenitud y que son requeridos por los socios, se propone generar un diagnóstico de estos requerimientos, generar una oferta de capacitación que dé respuesta a estos requerimientos, identificando proyectos que puedan cubrir estas necesidades y apalancar recursos para llevarlos a cabo.
- l) Identificar los aspectos que hacen que el clima laboral no sea siempre reconocido como bueno, y luego ver posibilidades de cómo se puede mejorar.
- m) La modernización pasa por líneas transversales de acción, se debe generar un programa de innovación en términos de organización, inclusividad de jóvenes y mujeres y hasta de infraestructura de Coopeumo, proyectando una nueva etapa, más moderna.

- n) En el nuevo marco legal que afecta a las cooperativas producto de las nuevas reformas, generar un programa de capacitación sobre el nuevo contexto legal que regula a las cooperativas y sus socios, así como generar un plan de acción de corto plazo para enfrentar estos cambios de entorno.
- o) Identificar aliados estratégicos nacionales e internacionales que puedan aportar con beneficios organizacionales y productivos a Coopeumo. Materializar y concretar alianzas estratégicas con estos organismos y generar permanentes intercambios comerciales, de expertos y de experiencias con ellos.
- p) Se recomienda evaluar instituciones de salud que quieran establecer convenios con COOPEUMO. A pesar que se reconocen atributos en beneficios de salud, existe una dispersión significativa entre funcionarios.
- q) Identificar áreas deficitarias en cuanto al trabajo en equipo y fortalecer el trabajo en este sentido
- r) Revisar los mecanismos formales de comunicación interna en la cooperativa, identificar las brechas e implementar mecanismos de mejora por área.

6.4 Brechas en Innovación:

Existe una opinión transversal, a nivel de todos los perfiles entrevistados, de que la innovación es una herramienta necesaria y beneficiosa para el futuro de la Cooperativa, tanto productiva como organizacional, y que Coopeumo debe incorporarla como parte de su cultura productiva, organizacional y como parte de una **nueva identidad de la Coopeumo**, hacia el modelo cooperativo deseado para la Coopeumo del año 2020.

Conceptualmente, la nueva Identidad para Coopeumo se refiere a entendimientos y percepciones que los miembros de una organización y los externos hacen respecto de la naturaleza de la agrupación, de las actividades a las que se dedica y de su proyecto futuro. Una identidad cooperativa innovadora incorpora elementos visuales, constituidos por todo “lo que se ve” de la organización. Considera todo lo relacionado con los elementos constitutivos de la organización tales como, el símbolo (figura icónica que representa a la institución), el logotipo, la tipografía y los colores corporativos. La identidad visual se aplica a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental y arquitectónico.

La innovación, como parte de la nueva identidad de Coopeumo, **debe** estar presente en el desarrollo productivo y organizacional de Coopeumo, de acuerdo a la opinión transversal de todos los perfiles entrevistados.

Se evidencia entonces la necesidad de implementar una nueva área al interior de la Cooperativa, que se encargue de la **generación de nuevos negocios**, de los aspectos transversales de la innovación, la inclusividad y la difusión, así como también de materializar en el corto y mediano plazo las líneas de acción definidas en el “PLAN COOPEUMO 2020”.

6.4.1 Líneas de Acción para la Innovación:

- a) Capacitar a jóvenes, mujeres, socios, gerencia y directiva sobre la relevancia de la innovación como motor de desarrollo de la cooperativa, productivo, personal y territorial, identificando claramente qué se gana al innovar.
- b) Generar un programa de Difusión conceptual y con ejemplo claros, con días de campo para ver experiencias de innovación de diversa índole.
- c) Crear una nueva **unidad interna de negocios e innovación en Coopeumo**, encargada de la sustentabilidad y generación de nuevos negocios y servicios para Coopeumo, así como de gestionar las líneas de acción identificadas en el Plan Coopeumo 2020, que se podría llamar INNOVACOOP: UN COOPEUMO INNOVADOR PARA EL FUTURO. Será la unidad encargada de implementar una cultura de la innovación al interior, entre los socios y en la comunidad. Debe incorporar acciones de vigilancia estratégica e inteligencia de mercado, para cubrir necesidades tales como reaccionar rápido ante cambios de entorno, generar nuevos mercados, dar valor agregado a los productos de los socios, aumentar las alternativas y variedad de productos, entre otros. Esta unidad también debe velar por el apalancamiento de recursos para el financiamiento propio y de la Cooperativa, a través de recursos directos o fondos concursables.
- d) Generar una serie de programas para el *start up* de esta unidad. Además de los mencionados en apartados anteriores, se proponen las siguientes líneas de acción para delegar a esta unidad:
 - JovenCoop – Programa para capacitar jóvenes para el cooperativismo. Generar materiales educativos sobre el cooperativismo para colegios agrícolas y rurales.
 - GéneroCoop - Estimular la participación de mujeres y la equidad entre hombres y mujeres.
 - ServiCoop - Detectar y actualizar permanentemente las necesidades reales que los socios demandan del Servicio Cooperativo, en ámbitos sociales y económicos.
 - OrganizaCoop: Profesionalización de la gestión cooperativa y mejora continua organizacional con énfasis en innovación.
 - IncubaCoop: Programa para la generación de jóvenes y mujeres emprendedoras, con énfasis en emprendimientos innovadores.
 - CapitalCoop -Capitalización y Financiamiento propio y para socios, a través de apoyos externos de acciones necesarias para la gestión de la Cooperativa.
 - DifuCoop: Difusión-Publicaciones... “lo que se hace y no se difunde, es como que nunca se hiciera”...plan permanente de comunicación, línea abierta con los medios, generación de noticias vendibles y de interés para ellos...considerar la incorporación de un especialista comunicacional (periodista-publicista).

- InterCoop: Integración de Coopeumo en organizaciones de cooperativismo internacional (PROSUL - Integración Regional Cooperativa en MERCOSUR; PROCIN - Cooperación Internacional y Internacionalización de Cooperativas, otras)
- VigiCoop: área de nuevos negocios, vigilancia estratégica e inteligencia de mercado, que vigile permanentemente la competencia y los cambios de entorno y proponga ajustes productivos y organizacionales en función de amenazas, cambios, oportunidades y nuevas necesidades.
- Premio InnovaCoop: Estímulo a través de un premio anual al socio que promueve o implementa la práctica más innovadora o destacada dentro de la Cooperativa y/o a nivel Productivo. Por categoría, es decir, joven, mujer y experimentado.

7. Gobernabilidad, Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción Coopeumo 2020

Para la implementación y la ejecución del Plan de Acción es preciso el establecimiento de un sistema de gobernabilidad que estructure las distintas acciones. De esta forma, se definen las funciones y responsabilidades de cada nivel de decisión interno de la nueva unidad de negocios e innovación, así como las dinámicas de relación e interacción entre los mismos, de manera que se garantice la consolidación de la organización y su sostenibilidad en el tiempo.

34

7.1 Gobernabilidad del Plan Coopeumo 2020

De acuerdo a las líneas de acción definidas, se identifica la necesidad de contar con una nueva institucionalidad al interior de Coopeumo, que sea responsable de incorporar internamente, entre los socios y la organización, una cultura de la innovación, transversal e inclusiva, así como la generación de una área para nuevos negocios. Esta Unidad deberá integrar recursos humanos nuevos, capaces de apalancar recursos, de gestionar y de materializar las líneas de acción planteadas. Para la ejecución de las líneas de acción, la unidad deberá contar al menos con los siguientes recursos humanos:

- 1 persona capacitada en gestión de proyectos de innovación y con experiencia en el sector público y privado
- 1 persona capacitada en la gestión administrativa de proyectos
- 1 persona capacitada en difusión y comunicación

En la tabla siguiente se pueden ver los integrantes y las funciones y tareas de la nueva Unidad de Negocios e Innovación:

Órgano de gestión, seguimiento y control ejecutivo Unidad de Nuevos Negocios e Innovación de Coopeumo	
Integrantes	Funciones y Tareas
Al menos: • 1 persona capacitada en gestión de proyectos de innovación, con experiencia en el sector público y privado. • 1 persona capacitada en la gestión administrativa de proyectos de innovación y fomento. • 1 persona capacitada en difusión y comunicación	• Responsables ante el Plan Coopeumo 2020. • Generar nuevo negocios y mejorar los existentes. • Implementar una cultura transversal de la innovación al interior de la Cooperativa y entre socios. • Formulación y presentación a distintos fondos de los proyectos originados de las líneas de acción. • Control y seguimiento de proyectos, estudios, actividades e iniciativas surgidas de las líneas de acción. • Programación presupuestaria de la unidad de innovación. • Coordinación con otros agentes de públicos y privados relacionados con la innovación • Elaboración de informes técnicos y administrativos de control, seguimiento y evaluación • Ejecutar un programa permanente de comunicación, promoción y difusión del plan de acción y del que hacer de la Coopeumo. • Identificación permanente de nuevas necesidades y oportunidades para Coopeumo, de manera de generar una política de mejora continua.

Fuente: Propia.

En el corto plazo será necesario fortalecer las capacidades al interior de la nueva Unidad de Negocios e Innovación, alineándolas con las prioridades de la Cooperativa. Mientras que en el mediano plazo y a medida que aumenten sus funciones y se consolide como unidad necesaria y beneficiosa, tendrá que evaluarse su validación como parte definitiva de la orgánica de la Cooperativa, estableciéndose sus objetivos, facultades, organización, forma de financiamiento y debida fiscalización, así como su probable ampliación. Lo anterior, junto con crear un ordenamiento de la unidad, permitirá que se establezca como una instancia participativa de los socios y que actúe de la mano con el componente técnico ya establecido con anterioridad.

Finalmente, en el nivel más instrumental de la implementación y ejecución de las actividades derivadas de las líneas de acción, se propone que la unidad de nuevos negocios e innovación actúe como ejecutor de las medidas comprendidas en estas acciones y tenga un papel de intermediario entre el sector privado y los diferentes agentes ejecutores en materia de innovación, actuales y futuros, en un marco de apoyo tanto nacional (CORFO, FIA, SERCOTEC, INDAP) como regional, de tal manera que la nueva unidad tenga también como rol las siguientes funciones complementarias:

- Sirva para potenciar y articular las relaciones virtuosas de la Innovación, conectando la oferta tecnológica y el conocimiento con la demanda organizacional y de los socios de la Cooperativa.
- Informe permanentemente a la directiva, gerencia y funcionarios de la Cooperativa, sobre la evolución del desarrollo de las líneas de acción, de forma que alimente la valoración del trabajo realizado y contribuya a actualizar o potenciar las líneas de acción participativamente.
- Actúe como relacionador público de la Coopeumo en temas de innovación, como referente del cooperativismo agrícola regional, coordinando el soporte de distintas agencias y constituyendo una “puerta de acceso” para empresas, investigadores, universidades, tanto nacionales como extranjeras.
- Actúe como unidad permanente de vigilancia e inteligencia estratégica de la Coopeumo.

7.2 Seguimiento y Evaluación del Plan Coopeumo 2020

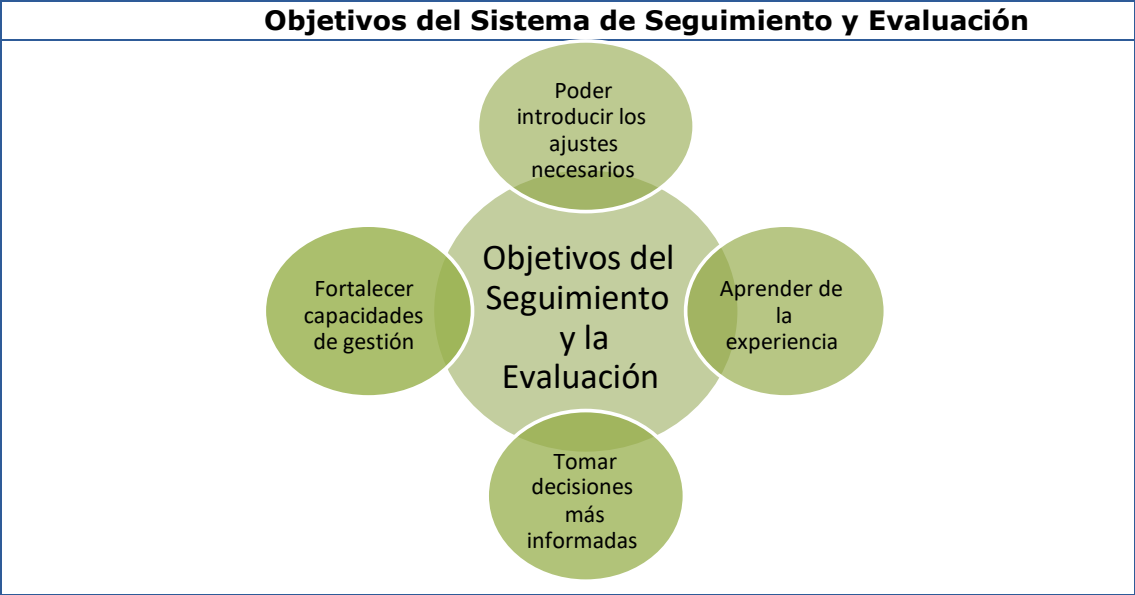
En la implementación y ejecución de un plan de acción es clave la actividad de reflexión y evaluación analítica de la eficacia y eficiencia de los programas y proyectos que se están llevando a cabo.

Por otro lado, las actividades deben siempre buscar la eficiencia del gasto, es decir obtener el máximo beneficio por los recursos utilizados. Asimismo, estas acciones se dirigen a problemas socioeconómicos o de desarrollo que se intentan subsanar o resolver a nivel de socios y funcionarios, logrando el máximo impacto de las acciones implementadas.

Para poder controlar y analizar las acciones del plan contra estos objetivos de eficiencia y eficacia, son importantes las actividades de seguimiento (tanto administrativo como técnico) y de evaluación.

Por tanto, para evaluar la eficiencia y eficacia del Plan Coopeumo 2020, se debe disponer de un **Sistema de Seguimiento y Evaluación** y de una metodología que guíe las acciones de monitoreo y evaluación durante y después de la implementación del Plan.

La figura siguiente muestra los objetivos que se persiguen con un Sistema de Seguimiento y Evaluación:



Fuente: Elaboración propia.

Un elemento fundamental de este sistema son los indicadores. Por un lado, se deben definir indicadores estratégicos que permitan observar y analizar la evolución y el avance generales del Plan Coopeumo 2020. Por otro lado, son imprescindibles los **indicadores de seguimiento** que permitan monitorizar en cada momento el desarrollo de los proyectos concretos y de los programas, informando sobre el grado de avance y realización de las actividades. Es importante contar desde el inicio de la implementación del Plan con estos indicadores, con el fin de identificar objetivos concretos y acordar resultados previstos a corto, medio y largo plazo.

De forma periódica (anual) se deberán recopilar los datos de ejecución y realización solicitados por los indicadores de seguimiento, elaborando un Informe Anual de Ejecución. Esta visión global del avance del Plan permitirá detectar las brechas entre la planificación y la implementación real, identificando los posibles problemas de ejecución y su origen. Se deben identificar una serie de métodos de recogida y análisis de datos del estado del Plan, de los problemas de implementación, los resultados logrados hasta el momento, el grado de eficacia y la contribución hacia el objetivo general.

Para que sean efectivos, es importante que los resultados de los informes anuales y de las evaluaciones sean analizados y utilizados por la Gerencia y Directiva de la Coopeumo, para resolver los principales problemas de ejecución, adaptar las medidas poco eficientes

y actualizar los programas y proyectos planteados en el marco del Plan. Este ciclo de retroalimentación de los resultados del seguimiento y la evaluación es fundamental para ir mejorando con el tiempo y evitar los mismos errores en el futuro.

8. Anexo, Bibliografía Consultada

- ACUÑA, E. Y SANFUENTES, M. 2013 Métodos socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones. Santiago de Chile, Chile. Editorial Universitaria.
- BERTULLO, J. 2010. Manual para cooperativas de trabajo asociado: Bases para la organización de una cooperativa de producción. Canelones, Uruguay. Industria Gráfica Cooperativa.
- CAPRIOTTI, P. 2009. Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- DECOOP. 2009. Año Base estadístico. Situación socioeconómica de las empresas cooperativas al 2007. Unidad de capacitación, estudios y difusión. Santiago de Chile, Chile.
- D.F.L. Núm. 5, 25 de Septiembre de 2003, del ministerio de economía fomento y reconstrucción, fija texto refundido, coocordado y sistematizado de la ley general de cooperativas
- DECRETO Núm. 101, 7 de abril de 2004, DEL ministerio de economía fomento y reconstrucción aprueba reglamento de la ley general de cooperativas
- RAE N° 1321, del 11 de junio 2013 del departamento de cooperativas de la subsecretaría de economía y empresas de menor tamaño. dicta normas de carácter societario administrativo Financiero y contarle para el sector cooperativo.
- RAE 590 del 8 de agosto de 2007 del departamento de cooperativas de la subsecretaría de economía .Normas aplicables a cooperativas que producto de sus operaciones generen deudas con socios.
- GIOIA, D.A. SCHULTZ, M. CORLEY, K. G. Cap. 14: Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability.
- GRUNIG, J. 1993 Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. Londres.
- HATCH, J.M. SCHULTZ, M. 2010. Esencia de marca. Barcelona, España: Editorial Empresarial.
- LEY N° 18.046 Ley sobre sociedades anónimas. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Santiago de Chile, Chile.
- LEY N° 19.832 Ley General de cooperativas. Departamento de Cooperativas, Ministerio de Economía. Santiago de Chile, Chile.

- LEY N° 20.448 Ley General de bancos. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Santiago de Chile, Chile.
- LUBERTI, M. 20XX. Derechos humanos y cooperativas. [En línea] <http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_derechos_humanos.pdf>.
- MONZÓN, J. 2012. Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias. Economías N° 79, Primer cuatrimestre, 2012. España.
- OIT. 1991. Dirección y administración de cooperativas. Madrid, España. Ministerio de trabajo y seguridad social.
- OIT. 2001. Promoción de las cooperativas. Quinto punto del orden del día. Conferencia internacional del trabajo. Ginebra, Suiza.
- PÉREZ, E., RADRIGÁN, M. Y MARTINI, G. 2003. Situación actual del cooperativismo en Chile. Santiago de Chile, Chile. Red Universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo.
- RADRIGÁN, M Y DEL CAMPO, P. 1998. El sector cooperativo chileno: tradición, experiencias y proyecciones. Santiago de Chile, Chile.
- Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Rodríguez, Darío (1998). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw– Hill, México.
- Memorias de COOPEUMO.
- Sitio web de Coopeumo www.Coopeumo.cl .