

**CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO AGRARIO CHILENO Y
RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS E INSTRUMENTOS PÚBLICOS DE
FOMENTO PARA SU DESARROLLO**

Octubre 2013

**CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO AGRARIO CHILENO Y
RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS E INSTRUMENTOS PÚBLICOS DE
FOMENTO PARA SU DESARROLLO**

Octubre 2013

1. Antecedentes

Con fecha 25 de Febrero de 2013 se suscribió un Acuerdo Marco de Cooperación entre el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y el Programa FIDAMERCOSUR CLAEH entre cuyos propósitos se señalaba “Apoyar distintos ámbitos de Gestión con el objeto de favorecer el desarrollo de las capacidades de las organizaciones campesinas , la Asociatividad de los usuarios o potenciales usuarios del INDAP, destinado al trabajo dirigencial, con la mujer rural y los jóvenes rurales entre otros “ , “Apoyar metodológicamente la creación o reestructuración de los Programas e Instrumentos del INDAP que faciliten la comercialización de sus productos agropecuarios y o venta de servicios” y “ Apoyar Programas de Desarrollo Rural y Agrícola del INDAP con un enfoque territorial que promuevan la participación de los jóvenes en los procesos productivos familiares, que estudie mecanismos de intervención y complemente la Extensión con Transferencia Tecnológica y se refuercen las capacidades para los/las pequeños/as productores/as agrícolas y/o campesinos/as y sus organizaciones con el fin de acceder principalmente a los mercados locales”. En este Acuerdo Marco se proponía que a efectos de ejecutar actividades se convendrían Programas de Cooperación para fortalecer la actividad económica de usuarios y potenciales usuarios del INDAP con el objeto de mejorar su calidad de vida mediante la adopción de capacidades productivas y empresariales y otros apoyos para contribuir al desarrollo rural. El INDAP en resolución expresa aprobó el Primer Programa de Cooperación de acuerdo a Resolución Exenta N° 017221 del 8 de Marzo de 2013 que había formalizado el antes mencionado Acuerdo Marco. Los objetivos enunciados de este Primer Programa de Cooperación fueron “analizar la situación de las cooperativas y organizaciones campesinas que desarrollen negocios relevantes y que actualmente son beneficiarias de instrumentos de INDAP e iniciar un diálogo con organizaciones de primer grado (cooperativas y organizaciones campesinas) que permita reflexionar sobre posibles alternativas para mejorar la aplicación de los recursos de INDAP al sector”. Las actividades a ejecutarse con este propósito eran un estudio de gabinete de 50 cooperativas y organizaciones campesinas en base a información disponible en INDAP, entrevistas con dirigentes de una muestra de 50 cooperativas u organizaciones campesinas para compartir los resultados del referido trabajo, elaborar una metodología y un sistema de encuesta para levantar un primer catastro económico productivo de las cooperativas y organizaciones campesinas atendidas por INDAP, aplicar la encuesta a cooperativas y organizaciones campesinas seleccionadas, procesar la información de la encuesta, preparar y realizar un Seminario a efectos de exponer el trabajo elaborado, preparar una agenda de encuentros regionales (7) para difundir y convocar a cooperativas a dialogar con UNAF. Finalmente también se incluía como producto de las actividades la edición de una publicación con los resultados de las encuestas, las conclusiones del Seminario y los Talleres Regionales.

El presente trabajo recoge las conclusiones de la encuesta realizada y la reflexión y aporte colectivo del Seminario realizado el 27 y 28 de agosto de 2013 en Valdivia, Chile.

2. Estructura del Informe

La estructura del Informe Final comprende cuatro grandes capítulos que se desagregan en varios puntos : a) Una caracterización resumida de los instrumentos de fomento y crédito del INDAP, y su utilización por parte de las Cooperativas de acuerdo a la base de datos de la institución, b) Una caracterización de las Cooperativas Agropecuarias en función de un conjunto de parámetros seleccionados que fueran relevados en encuestas presenciales y entrevistas de casos, c) Condiciones de éxito en el desarrollo de Cooperativas Agropecuarias de acuerdo a diversas experiencias estudiadas a nivel internacional y d) Recomendaciones sobre priorización y adecuación del apoyo público a las Cooperativas Agropecuarias en Chile.

Complementariamente y dada su participación en el marco del acuerdo institucional que ha respaldado la realización de esta Consultoría, a la vez que por su rol como entidad de segundo grado representativa de las organizaciones asociativas y cooperativas de la pequeña agricultura campesina chilena, se presentan algunas sugerencias en cuanto a estrategias a priorizar por UNAF a los efectos de contribuir más eficazmente al fortalecimiento de las cooperativas en Chile. Estas prioridades estratégicas pueden, a su vez, constituir una referencia a los efectos de orientar los futuros apoyos de INDAP a la UNAF.

3. Los instrumentos de INDAP de apoyo a la agricultura familiar campesina.

En la Tabla que sigue se presentan algunos de los principales instrumentos de fomento y crédito de INDAP y sus características más destacadas (destino, beneficiarios, operador, requisitos, servicio, régimen, mecanismo de acceso).

CARACTERIZACION DE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE FOMENTO Y CREDITO DEL INDAP PARA EL APOYO A LA AGRICULTURA

Instrumento	Destino	Beneficiarios	Operador	Requisitos
Programa de Gestión Empresarial	Cofinanciamiento de servicios de apoyo en gestión empresarial (planificación, dirección, control para rentabilizar producción de bienes y servicios)	Empresas individuales cuyo servicios forman parte de una cadena de valor, destinados al mercado nacional o internacional y empresas individuales beneficiarias de SAT o Alianzas Productivas (sin duplicidad) . Excepcionalmente podrán ser beneficiarias empresas asociativas de carácter familiar con ventas mayores a 200 UF y menores a 600 UD	Servicio profesional con personería jurídica y equipo de trabajo, inscripto y habilitado en Chile proveedores y validado por INDAP	No recibir apoyo simultáneo de INDAP con el mismo objetivo, no tener deudas morosas con INDAP. Iniciación de actividades, Ventas anuales mayores a 200 UF y niveles mínimos de indicadores de gestión y disponibilidad de recursos productivos
Alianzas Productivas	Cofinanciamiento de asesoría técnica e inversiones físicas (agrícolas, agroindustriales o pecuarias, instalaciones de soporte logístico-comercial asociativo) para fortalecer la vinculación (encadenamiento) entre empresas demandantes (agroindustriales) y proveedores de productos y servicios de la pequeña agricultura. Beneficios de los agricultores por operaciones de compraventa, aumento de la productividad y la calidad.	Pequeño productor de perfil comercial (sin apoyos similares de INDAP, no moroso, iniciación de actividades, suscribir carta compromiso de participación, indicadores mínimos), empresa demandante formalizada (tributante de impuesto a la renta y 3 años de actividad) y funcionando (ventas anuales superiores a 5000 UF, presentación de formulario de postulación) y carta compromiso como poder comprador para comercializar productos en mercados a los que los productores no acceden directamente.	Plan de Trabajo de la versión integral (3 componentes) de Alianzas Productivas es responsabilidad de la empresa demandante (agroindustrial), en tanto en el caso en la modalidad Alianza Comercial el Plan de Asesoría Técnica es responsabilidad del Consultor INDAP que le provee el servicio a los agricultores.	La Asociatividad no es requisito ni objetivo pero se admite como positiva si facilita la conformación de grupos de agricultores funcionales con volúmenes atractivos de producto, reducción de costos y mayor eficiencia logística en la prestación de algún componente complementario (compra de insumos, manejo de centros de acopio, certificaciones de BPA, etc)
Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)	Acceso a recursos no retornables para cofinanciar ejecución de proyectos de inversión para incorporar tecnología a efectos de capitalizar y modernizar procesos productivos de las empresas campesinas vinculados a la mejora de la competitividad en el desarrollo agrícola, agroindustrial y pecuario.	Beneficiarios que son usuarios de INDAP por estar recibiendo servicios de asistencia técnica para mejorar la productividad. Tope de inversión por beneficiario no puede superar 106 UF cada tres años (tanto en proyectos individuales como asociativos). Se basa en modalidades de postulantes individuales (persona natural o jurídica) o asociativos (persona jurídica colectiva conformada por beneficiarios INDAP con personería jurídica e iniciación, grupo de personas integrado por naturales o personas jurídicas individuales, grupo de personas jurídicas colectivas)	Productores individuales o grupos asociativos.	Registrados como personas jurídicas, identificación de integrantes. Apoyos PDI son exclusivamente para participantes de SAT u otras asesorías de INDAP sin línea de inversión propia.

Instrumento	Servicio	Régimen	Financiamiento	Mecanismo
Programa de Gestión Empresarial	Elaboración de un Plan de Gestión (PG), diagnóstico y diseño e implementación, con actividades individuales (registro, presupuesto, reportes de gestión) y grupales (capacitación y benchmarking) para cada empresa individual (duración máxima 6 años)	Visitas periódicas a las empresas e informes periódicos	Cofinanciamiento con aportes máximos de INDAP (3 UF por diagnóstico y diseño de PG, y 24 UF/año) y contraparte beneficiario (1,5-3 UF/año si es o no usuario SAT o Alianzas Productivas)	Presentación de SUF (Solicitud Única de Financiamiento) en períodos establecidos. La Dirección Regional agrupa en Unidades Operativas de Gestión (mismo rubro) a los postulantes admisibles y selecciona por licitación pública al Operador (servicio técnico) en base a propuesta técnica, en acuerdo con representantes de beneficiarios. El INDAP es el contratante del servicio (Operador) por hasta 6 años) con renovación anual por evaluación de desempeño)
Alianzas Productivas	Asesorías técnicas especializadas (dominio técnico, comercial y gestión del rubro) brindada desde la empresa demandante. Comprende diagnósticos individuales (caracterización del negocio y perfil tecnológico), diseño de Plan de Trabajo común (productividad y calidad, gestión comercial y normativas de certificación, manejo agrícola) de aplicación individual. Implementación de Plan de Trabajo (compuesto por visitas técnicas, capacitaciones, difusión de información, gestión de Consejo tripartito y formulación de proyectos de inversión, giras, talleres de cohesión de la Alianza)	Plan de asistencia gestionado desde la empresa demandante	Financiamiento de mediano plazo (3 años) para formalización y fidelización de relaciones de compraventa (marco de transparencia, credibilidad y oportunidad). Incentivos de asistencia técnica AP integral (40 UF por usuario y 3000 UF por Unidad Operativa) y de AP parcial comercial (20 UF por usuario y 1500 UF por Unidad Operativa) con aporte de 60% INDAP, 30% empresa y 10% usuarios la modalidad integral y 70% INAP, 30% empresa y 0% usuarios). Aporte de la empresa en efectivo o servicios e infraestructura valorizada (no superando el 50% del aporte total).	Empresa demandante postula y ejecuta bajo dos modalidades: integral o alianza productiva (gestión comercial y de calidad, asistencia técnica en producción y gestión predial, inversiones físicas complementarias) y parcial mediante alianza comercial (compra de producto bajo parámetros de calidad y/o inocuidad acordados).
Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)	Financiamiento a inversiones y elaboración de proyecto.	Visita de campo de pertinencia técnica previa. Visita de recepción de las obras.	Financiamiento de inversiones (hasta el 80% del Valor Total) no retornable y mediante crédito al aporte de contraparte, sobre la base de un proyecto individual o grupal, con el correspondiente aporte de cofinanciamiento (puede llegarse a financiar elaboración del proyecto por un consultor por hasta el 6% del Valor Total). Las necesidades de mano de obra y flete pueden ser considerados dentro del proyecto hasta un 25% del proyecto. Los gastos de operación del primer año no pueden incorporarse al incentivo. Se podrán anticipar hasta el 50% de los recursos sin haber comenzado la inversión y se podrá usar crédito de enlace para el resto. Se acepta el cofinanciamiento retroactivo desde 6 meses antes del llamado a concurso.	Postulación a llamados a nivel de Agencia de Área o Región, mediante ingreso de la demanda por formulario electrónico en plataforma WEB. Llenado de ficha de preinversión en terreno por parte de INDAP y formulación posterior del proyecto por modalidad interna (ejecutivo de INDAP) o externa (consultor).

Instrumento	Destino	Beneficiarios	Operador	Requisitos
PRODESAL (Programa de Desarrollo Local)	Apoyar a familias rurales para fortalecer sus actividades silvoagropecuarias y asociadas, aumentar sus ingresos y mejorar calidad de vida. Los apoyos son en asistencia técnica.	Apoyar a familias de agricultores de tres segmentos diferenciados, autoconsumo y subsistencia, producción de excedentes para la venta y desarrollo de competencias emprendedoras.	El Programa se organiza en Unidades Operativas conformadas por un mínimo de 60 agricultores y un máximo de 180 con ciertas condiciones de proximidad geográfica que son atendidas por un Equipo Técnico permanente. Será ejecutado principalmente por Municipalidades de las Comunas donde se focalice por la localización de los agricultores.	No estar recibiendo otros incentivos con la misma finalidad, no ser morosos de INDAP, suscribir una carta compromiso. Permanencia máxima de 6 años en el Programa
Crédito Corto Plazo Individuales y Empresas	Financiar parcialmente capital de trabajo para fomento y desarrollo de actividades productivas, comerciales y de servicios. Pueden ser reajustables o no reajustables.			
Crédito de Largo Plazo Individuales y Empresas	Financiar parcialmente inversiones en activos fijos (incluido capital de trabajo del proyecto) para fomento y desarrollo de actividades productivas, comerciales y de servicios. Son créditos reajustables .			

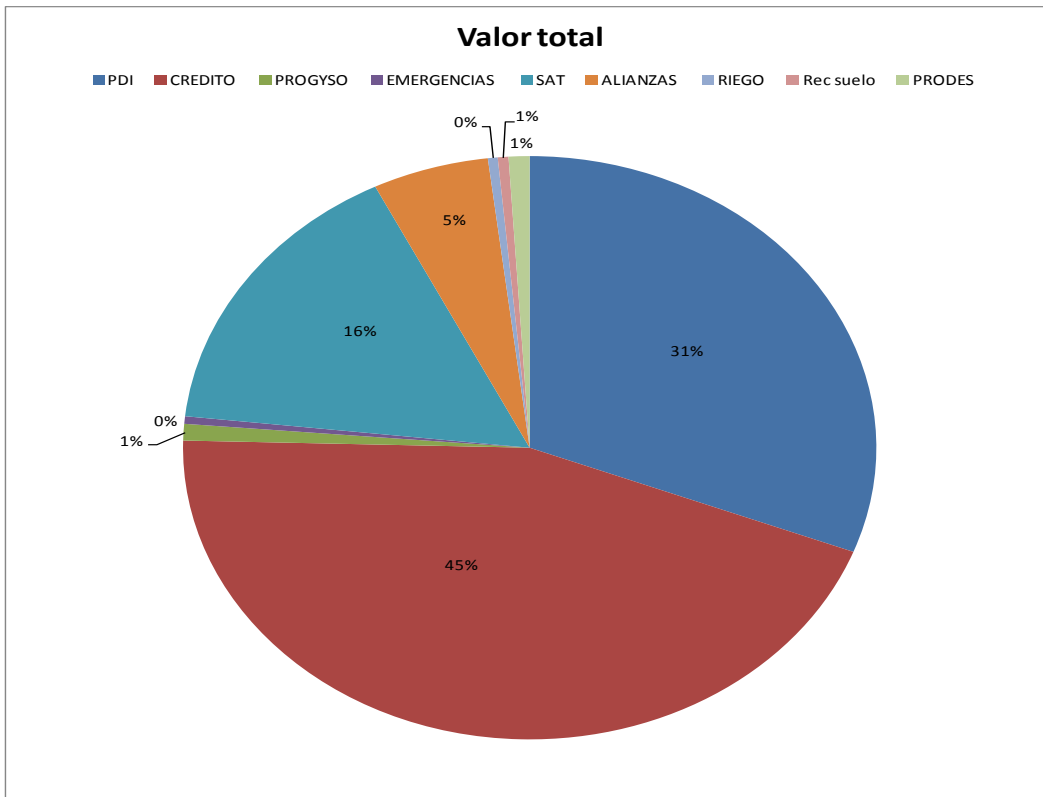
Instrumento	Servicio	Régimen	Financiamiento	Mecanismo
PRODESAL (Programa de Desarrollo Local)	Se definen por tres componentes básicos : asesorías técnicas, Fondo de Apoyo Inicial (FAI), capital de trabajo e inversiones. En el caso de las inversiones los proyectos de inversión se formulan internamente (INDAP) o externamente cuando requieren análisis técnico y financiero (equipo técnico por licitación)	INDAP supervisa selectivamente los incentivos entregados, especialmente la calidad de la asistencia técnica. Verifica entrega de inversiones realizadas.	Financiamiento de hasta el 95% del valor bruto de la asistencia técnica y el 5% aportada por el agricultor de manera efectiva o valorizada. Se podrán utilizar para financiar equipo técnico y gastos de las Mesas de Coordinación y Seguimiento del Programa. La Entidad Ejecutora deberá aportar recursos para capacitaciones y gastos generales de oficinas. Los aportes anuales de INDAP para asesoría técnica de las Unidades Operativas tienen un máximo de 1582 UF para 160-180 agricultores y un mínimo de 584 UF para 60-79 agricultores. Las Municipalidades como Entidades ejecutoras hacen un aporte mínimo del 10% respecto a la contribución de INDAP. Respecto al Capital de Trabajo/Fondo Apoyo Inicial (FAI) se entregan anualmente a agricultores del segmento 1 (autoconsumo y subsistencia) para insumos, materiales y bienes necesarios para el desarrollo de la actividad productiva por un monto máximo de 4,5 UF anuales entregados en forma directa. En el caso de Inversiones por un monto máximo cada 3 años, a los del segmento 1 (22 UF) y 2 (53 UF) se cofinancia el 95% de la inversión, para el	A través de la Entidad Ejecutora, través de Agencias de Area INDAP y a través del sitio WEB habilitado. El jefe de Area de INDAP estructura la demanda en Unidades de Operaciones en las respectivas Comunas.
Crédito Corto Plazo Individuales y Empresas	Créditos de corto plazo hasta 359 días para financiar capital de trabajo. Se clasifican en Individuales o Empresas. El Individual es para pequeños agricultores, con plazo de servicios de deuda no superior a 359 días, en distintos sistemas de cuotas de acuerdo a flujo de caja del beneficiario, reajutable o no reajutable y el monto por categoría de riesgo del cliente va de un máximo de hasta 200 UF (cat A) hasta 80 UF (cat N). Las exigencias de garantías están definidas por categoría de riesgo del cliente (A y B riesgo normal y algo superior, B-, C y D alto riesgo y morosos, y N clientes nuevos) y monto del endeudamiento que contrae (hasta y más de 200 UF, hasta y más 100 UF, hasta 50 y más de 50 UF) . En algunos casos no se exigen garantías reales y en el otro extremo hasta el 100 o 120% del monto del crédito. Crédito de corto plazo Empresas destinados a organizaciones clientes de INDAP, plazo máximo 359 días, reajustables o no reajustables, monto según categoría de cliente (máximo 3000 UF para			
Crédito de Largo Plazo Individuales y Empresas	Créditos individuales de largo plazo mayores de 359 días y hasta 10 años, incluido período de gracia. Reajustables y con montos máximos según categoría de riesgo del clientes desde 500 UF (cat A) hasta 150 UF (cat C) y 200 UF (cat N) . Se pueden otorgar sin garantías según monto y categoría de riesgo del cliente (hasta 100 UF y 150 UF Cat A y B) y con garantías real hasta del 100 y 120% (cat B-, C y N monto mayor a 50 UF). Crédito de largo plazo a Empresas es para organizaciones clientes de INDAP, son créditos reajustables, con montos máximos según categoría de riesgo del cliente (máximo de hasta 3000 UF cat A a mínimo de 900 UF cat C y 1200 UF cat N), Se exigen garantías reales según monto y categoría de riesgo del cliente (hasta 50 UF sin garantía para clientes cat A , B y N, y desde 100% a 120% sin referencia al monto en cat B-, C)			

A efectos de dimensionar los apoyos en los distintos instrumentos debe tenerse presente que la Unidad de Fomento (UF) equivale a \$ 22.890, es decir aproximadamente unos US\$ 46.

4. Utilización de los apoyos de INDAP por parte de las Cooperativas Agropecuarias

De acuerdo a la información disponible en INDAP, la entidad ha apoyado 64 organizaciones cooperativas agropecuarias.

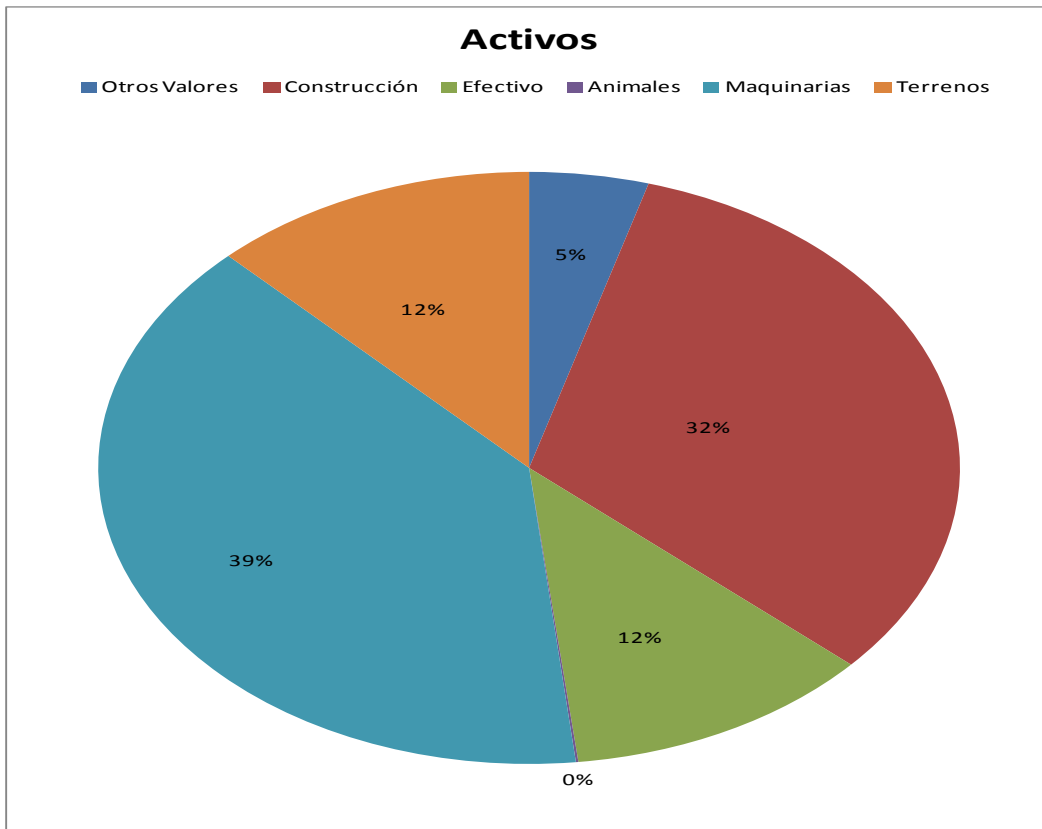
Los apoyos de INDAP ante las demandas de las cooperativas de la agricultura familiar campesina en los últimos 20 años (crédito desde 1993 a la fecha y el resto de los instrumentos desde 2005-2013) se han concentrado principalmente en el Crédito, PDI, SAT con el 45%, 31% y 16% del total, y luego el instrumento Alianzas Productivas con el 16% del total. El resto de los instrumentos como Riego, Recuperación de Suelos, Progyso y Emergencias no supera el 3%. En el Gráfico que sigue se presenta la información referida.



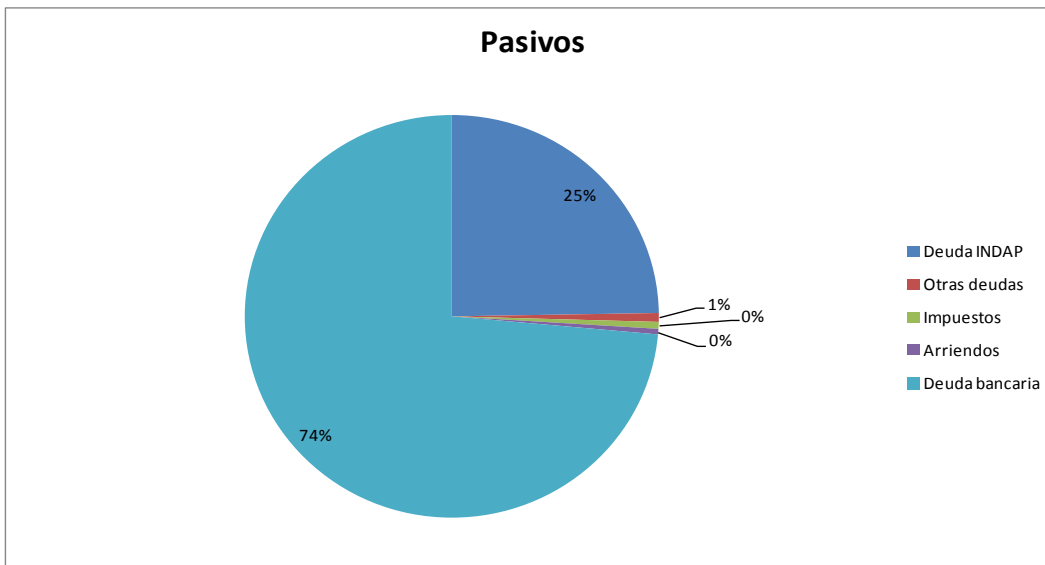
La distribución por cantidad de operaciones según los distintos instrumentos de fomento y crédito, indican un total de 546 operaciones de las cuales 202 correspondieron a PDI, 158

operaciones de Crédito, 118 de SAT, 11 de Progyso, 24 de Riego y 9 de Alianzas Productivas. Sobre el total de 47 cooperativas asistidas, las beneficiarias de estas operaciones por tipo de instrumentos de fomento y crédito fueron 41 entidades en PDI (87%), 33 en Crédito (70,2%), 7 en Progyso (14,9%), 29 en SAT (61,7%), 2 en Alianzas Productivas (4,3%), 2 en Riego (4,3%), 2 en Recuperación de suelos (4,3%) y 6 en Prodes (12,8%).

De la información disponible por INDAP surge que la composición de activos de las cooperativas muestra a maquinarias con el 39%, construcciones con el 32%, terrenos con el 12%, efectivo con el 12% y animales con el 5%. El valor total de los activos para 35 cooperativas agropecuarias beneficiarias de la cual se dispone información asciende al equivalente a US\$ 6:284252. En el Gráfico siguiente se expone la información sobre composición de activos de las cooperativas.



De acuerdo a la información registrada por INDAP, la estructura de la deuda de las cooperativas agropecuarias indica a la de origen bancario como componente principal (74%), luego le sigue el INDAP (25%) y finalmente impuestos, arriendos y otras deudas (1%). En el Gráfico que sigue se muestra la composición de la deuda de las cooperativas relacionadas con INDAP.



El perfil de mercado de las cooperativas beneficiarias del INDAP revela la importancia del mercado local como destino de los productos con el 48% de las organizaciones, luego el internacional con el 20%, el mercado regional con el 18% y finalmente el nacional con el 12%.

5. Caracterización de las Cooperativas Agropecuarias

La caracterización del sector de las Cooperativas Agropecuarias en Chile se realizó en base a una encuesta presencial efectuada entre los meses de julio y agosto de 2013 a 55 entidades cooperativas distribuidas a lo largo del territorio chileno, a la que complementariamente se adicionaron 11 entrevistas a autoridades y funcionarios de Cooperativas de las Regiones de Coquimbo, Valparaíso, Los Lagos y Los Ríos, con visitas a terreno por parte del Consultor, directivos de UNAF y funcionarios técnicos de INDAP.

La encuesta fue realizada por profesionales agropecuarios de UNAF y del INDAP y la tabulación de la misma por parte de especialistas que apoyan a UNAF.

5.1 La muestra de Cooperativas relevadas

Por razones de tiempo y de foco de la Consultoría en la producción agraria campesina no se realizó un censo de las cooperativas agropecuarias chilenas. Se optó por una muestra que, de acuerdo a estimaciones, estaría comprendiendo aproximadamente a un 70% de las cooperativas agropecuarias del país en actividad, es decir puede afirmarse que la información primaria generada cuenta con una apreciable representatividad tanto por la cantidad de cooperativas que incluye como también por la magnitud y diversidad de la actividad económica comprendida.

La encuesta fue realizada a autoridades y/o funcionarios gerenciales de las Cooperativas, los cuales respondieron tanto lo referido a los datos básicos de las mismas y su funcionamiento como a la situación de sus productores asociados. El relevamiento no recogió información u opinión directa de los productores socios de las Cooperativas, si los mismos no reunían la condición de autoridad de la organización.

5.2 Datos relevados

La encuesta realizada a las Cooperativas Agropecuarias ha relevado datos básicos de las mismas (denominación, dirección o localización, nombres de sus autoridades actuales, cantidad, edad, género, rubros principales y tenencia de la tierra de los asociados, ingresos y egresos económicos de la institución, etc.) y además en lo que hace a los más valioso del relevamiento, información referente a:

- a) Gestión de dirección y administración
- b) Desarrollo organizativo en cuanto diferenciación de funciones en la estructura
- c) Apoyos técnicos disponibles para la identificación y desarrollo de negocios
- d) Servicios brindados a los asociados
- e) Financiamiento del funcionamiento y actividades
- f) Comunicación con los asociados y el entorno económico
- g) Gestión humana (directivos, funcionarios y productores asociados)
- h) Utilización de los apoyos de INDAP

6. Datos básicos de las Cooperativas

6.1 Localización de las cooperativas agropecuarias

Las 55 cooperativas agropecuarias encuestadas se distribuyen en 10 regiones de la geografía chilena, con una marcada concentración de las mismas en las Regiones de La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos y El Maule. Esta distribución de la localización del cooperativismo puede estar indicando la existencia de una suerte de “cultura cooperativa” más acentuada en estas regiones respecto al resto del país o quizás, complementariamente, que su estructura productiva (rubros agropecuarios predominantes) facilite los procesos asociativos desde el punto de vista de las necesidades de producción y comercialización. A continuación se presenta el detalle de la localización de las cooperativas agropecuarias encuestadas en las diferentes regiones de Chile.

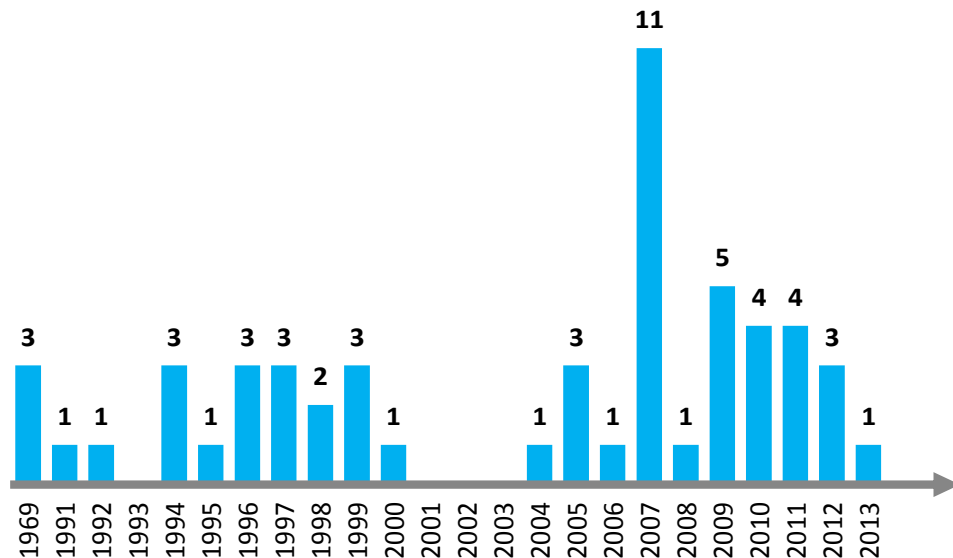


6.2 Antigüedad de las Cooperativas

El periodo de actividad o antigüedad que muestran las empresas Cooperativas o las no Cooperativas, como reflejo de su permanencia en los mercados, constituye un indicador indirecto de su fortaleza y capacidades desarrolladas.

En el caso de las cooperativas agropecuarias chilenas encuestadas la distribución por fecha de fundación y años de actividad, revela que la gran mayoría de las mismas se tratan de emprendimientos “muy jóvenes”, nacidos desde el año 2007 en adelante. Sólo 20 de las 55 cooperativas iniciaron su actividad antes del año 2000.

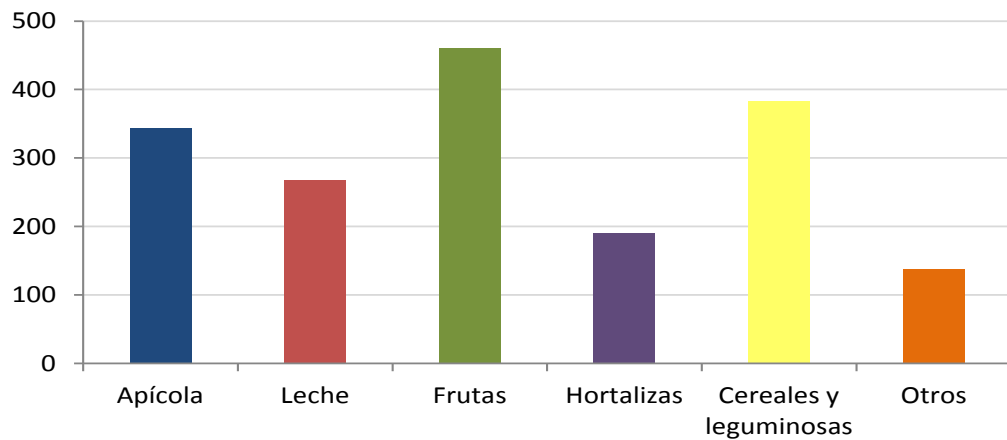
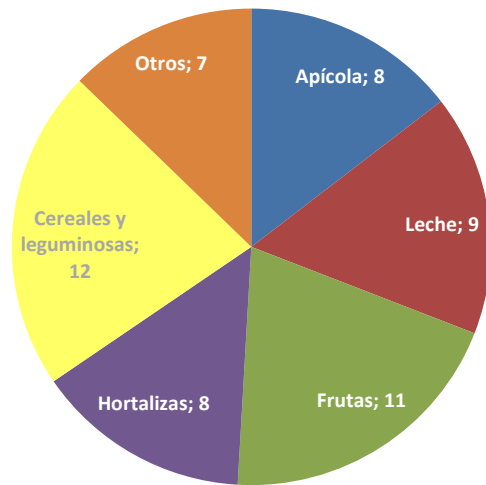
Sin perjuicio de que existen empresas cooperativas de más larga data, la información recabada indica que el fenómeno de la organización cooperativa en el agro chileno es relativamente reciente y por tanto es posible que muestre complementariamente rasgos de ausencia de consolidación donde influye la extensión de la trayectoria. Inclusive esto resulta válido para ubicar a las cooperativas chilenas desde la visión del sector público agropecuario, como beneficiaria de limitados antecedentes. En el Gráfico que sigue se presenta la distribución de las Cooperativas encuestadas por fecha de fundación o inicio de actividad.



En el caso de las 3 Cooperativas que aparecen indicadas en el año 1969, se trata de organizaciones fundadas con anterioridad a dicha fecha.

6.3 Perfil productivo de las Cooperativas y sus asociados

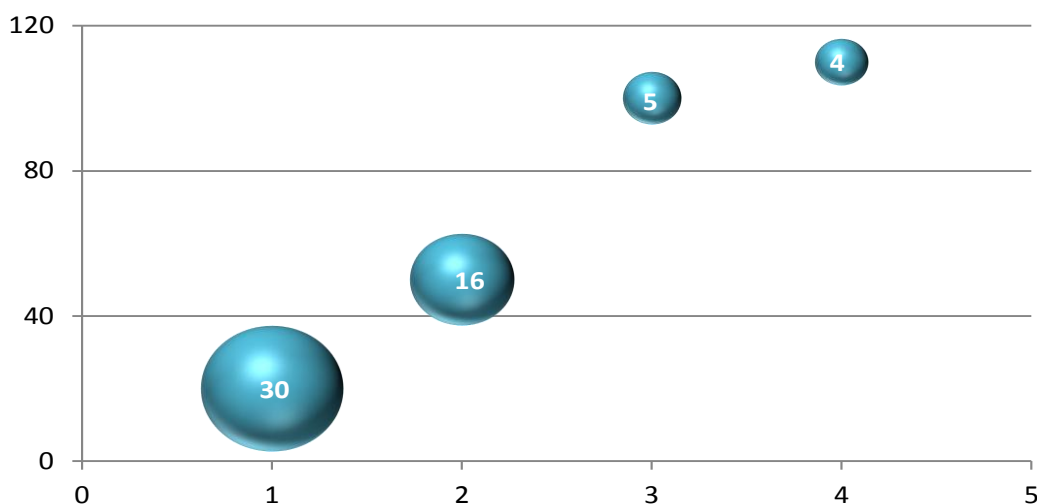
De acuerdo al tipo de rubros agropecuarios al cual se dedican sus productores asociados y los servicios comerciales que prestan las cooperativas a los mismos, las entidades encuestadas muestran una distribución diversificada destacándose los rubros de cereales y leguminosas, frutas, leche, apicultura y hortalizas. Cuando se examinan estas especializaciones productivas por cantidad de productores involucrados surge que las cooperativas de frutas, apicultura y cereales y leguminosas son las que presentan mayor cantidad de productores asociados. Esta distribución indica que no existe un rubro fuertemente dominante en el ámbito conformado por las cooperativas encuestadas.



6.4 Tamaño o escala operacional de las Cooperativas

Un primer indicador considerado para determinar el tamaño de las cooperativas agropecuarias encuestadas es la cantidad de productores asociados a las mismas, sin involucrar la magnitud de la actividad comercial o económica de estas organizaciones.

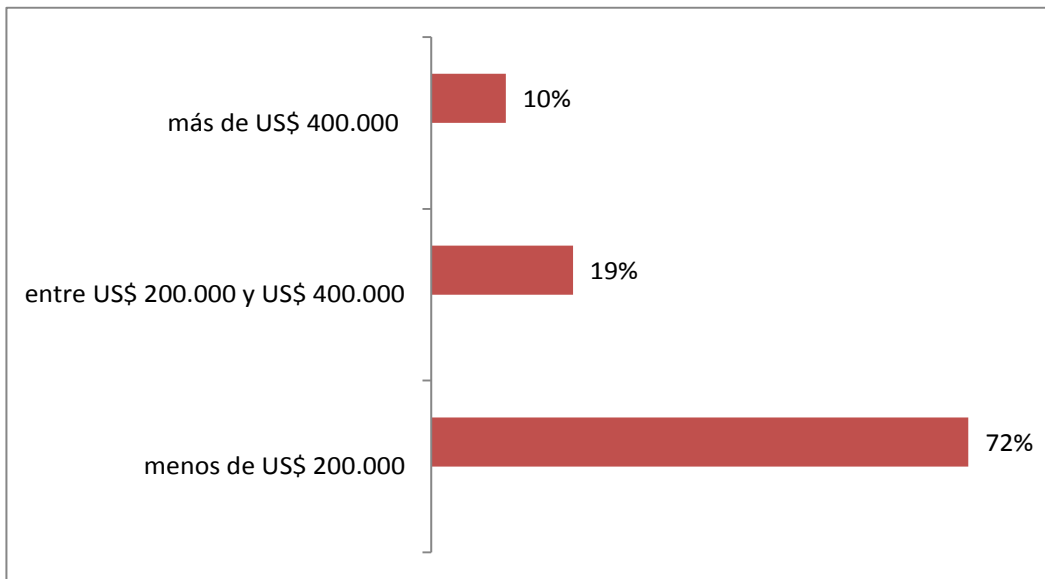
Al respecto surge que de las 55 cooperativas encuestadas sólo 4, es decir menos de un 10%, cuentan con más de 100 productores asociados. Podría afirmarse que estas instituciones entran en la categoría de cooperativas “mediana a pequeña” en una tipología de aplicación internacional para organizaciones agropecuarias. Un total de 46 cooperativas dentro de las 55 que integraron la muestra encuestada, es decir un 83%, cuentan con menos de 50 productores socios. En el estrato inferior de menos de 20 asociados se encuentra el 54 % de las entidades. En la Gráfica que sigue se presenta la distribución de las cooperativas encuestadas por cantidad de productores asociados. En ordenadas se encuentra el número de socios por cooperativa y los estratos son de menos de 20, entre 20 y 50, entre 50 y 100, y más de 100 productores asociados. Al interior de las esferas se indica el número de cooperativas de cada estrato.



Tomando en cuenta esta variable de escala por cantidad de asociados, se puede afirmar que el sector cooperativo agrario se encuentra básicamente conformado por micro y pequeñas organizaciones cooperativas. Existen excepciones a este perfil, como por ejemplo las cooperativas agroindustriales COLUN y CAPEL que no fueron relevadas en la encuesta.

Cuando se considera la variable facturación bruta anual de las cooperativas, la distribución confirma lo referido al número de asociados, sólo el 10% de las entidades facturan más de US\$ 400.000 al año, en tanto el 72% de las encuestadas facturan menos de US\$ 200.000 anuales. Estimando un margen del 20% sobre una facturación bruta de US\$ 200,000 a la mayor proporción de las cooperativas le quedaría un saldo de apenas US\$ 3400 por mes para cubrir gastos de funcionamiento e inversiones y promoción de negocios. En la Gráfica que sigue se

muestra la distribución de las cooperativas agrarias encuestadas por estrato de facturación (anual).

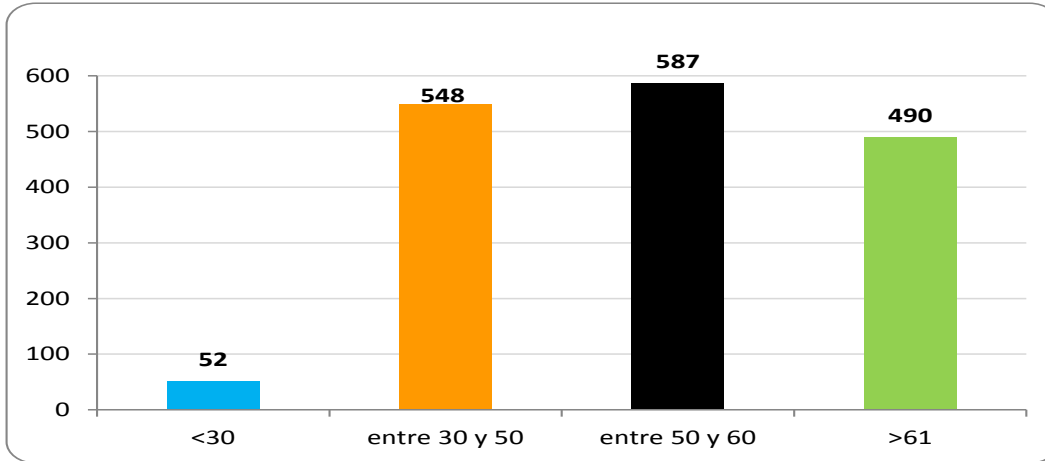


Combinando ambas variables analizadas, puede concluirse que el sector cooperativo se compone principalmente de pequeñas organizaciones asociativas, que al estar integradas por pequeños agricultores campesinos se caracterizan por un nivel de actividad económica reducido si se los compara con otros agentes económicos agropecuarios. Esta escala operacional significativamente pequeña determina que las cooperativas tengan escasa incidencia en los mercados, tanto como agente vendedor o como agente comprador (de insumos y servicios). Esta realidad es extremadamente relevante para ser recogida en las políticas públicas e instrumentos para el fortalecimiento efectivo de las cooperativas agropecuarias. Asimismo resulta de principal importancia para la UNAF al momento de definir los criterios de promoción de esta forma de organización económica, cuya fortaleza se basa en la capacidad de concentración de pequeñas unidades productivas y sus productos. En este sentido la proliferación de pequeñas organizaciones cooperativas no parece ser el camino más apropiado para fortalecer este modelo de organización y gestión económica, siendo más aconsejable la promoción de la articulación, alianzas, fusiones a nivel territorial que brinden mayor escala y capacidad competitiva a estas instituciones.

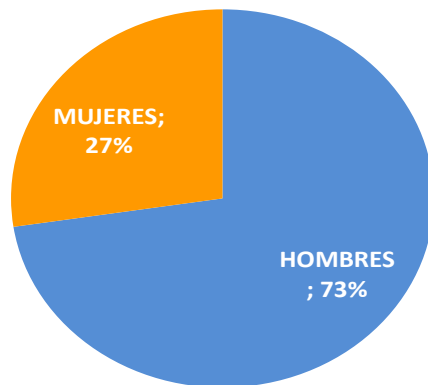
6.5 Perfil etario y de género de los socios cooperativos

La distribución por edades de los 1577 socios de las cooperativas encuestadas muestra que el 31% son mayores de 61 años (población que se puede definir como de edad avanzada para actividades agrarias), el 37% se encuentran entre los 50 y 60 años, el 35 % entre 30 y 50 años y sólo el 3% podría catalogarse dentro de la categoría de jóvenes. En síntesis la población cooperativa se encuentra dividida esquemáticamente en tercios en menores de 50 años, entre 50 y 60 años, y en mayores de 61 años. Se trata de un perfil etario desplazado hacia población

de edad media y mayores, con escasa presencia de población joven. En el Gráfico que sigue se presenta la distribución etaria de los productores asociados a las cooperativas encuestadas.



En cuanto a la cuestión de género, la distribución entre los asociados a las cooperativas encuestadas muestra una participación de las mujeres como titulares de la actividad productiva del 27 %, lo cual se entiende que no constituye una inserción débil si se la compara con otras realidades agropecuarias del continente sudamericano.



6.6 Evolución de la cantidad de asociados a las Cooperativas

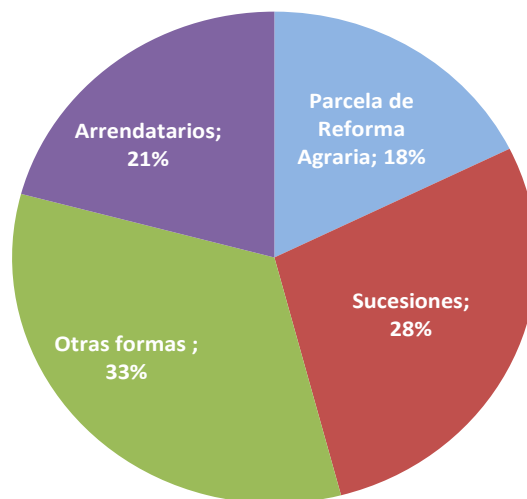
La evolución que ha mostrado el cuerpo social de las cooperativas encuestadas puede ser un indicador de la eficacia de su actividad para brindar servicios a los socios e incidir positivamente en su zona de influencia. En los últimos 5 años el número total de productores asociados a las cooperativas encuestadas creció levemente (5%). De las 55 cooperativas, el 50% mantuvieron el número de asociados, un 20% perdieron productores socios y un 30% aumentaron algo su masa social. La medida de aumento o disminución se tomó en 5 asociados, lo que parece mínimo,

pero debe tenerse en cuenta que el tamaño de las cooperativas en cuanto a masa social es muy pequeño como se viera en el ítem 5.6. En términos generales se puede concluir que el conjunto de cooperativas encuestadas no mostró una dinámica significativa en el último quinquenio, manteniéndose incambiada la cantidad de productores asociados. En la Tabla que sigue se muestran esquemáticamente los datos.

	Número de Cooperativas
Perdieron más de 5 socios	11
Mantienen cantidad de socios	28
Ganaron más de 5 socios	16

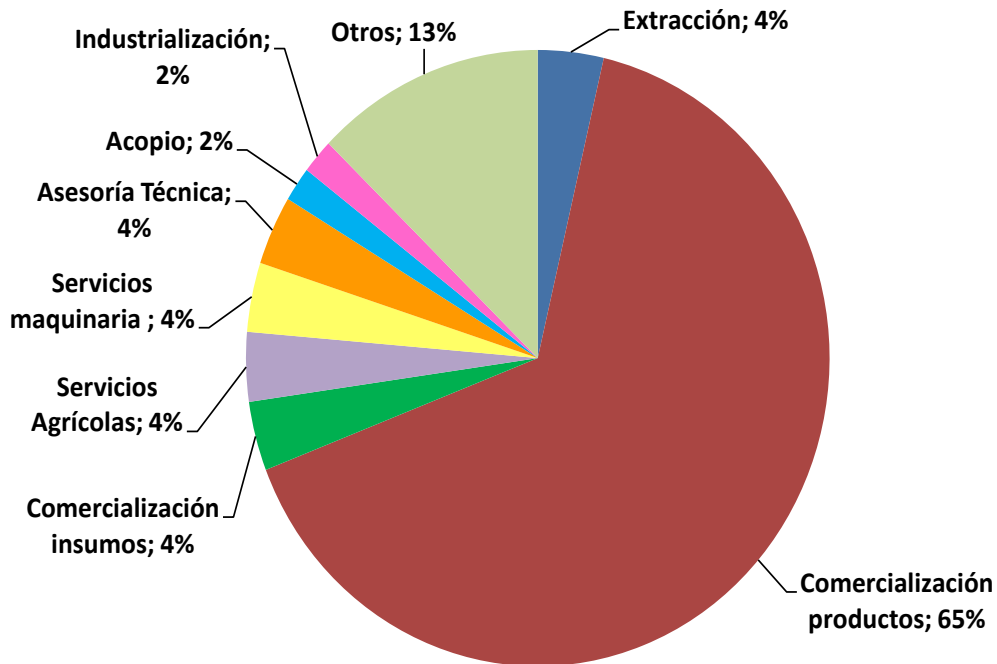
6.7 Tenencia de la tierra entre los asociados

Es más que obvia la significación que tiene el factor tierra en la gran mayoría de las actividades agropecuarias. La realidad de los asociados de las cooperativas encuestadas en relación a este factor productivo muestra que se distribuye en diversas situaciones tales como la condición de arrendatarios, propietarios de parcelas de la reforma agrarias, sucesiones y otras formas. En el caso de las sucesiones, con una frecuencia importante es la resultante de procesos divisorios de la tierra de familias que por desaparición de su titular deben resolver la distribución de este bien, quedando en posesión de alguno de sus miembros si hay capacidad de compra de las otras partes o debiendo ser vendida a terceros si tal posibilidad no existiera. Esto implica que casi un tercio de la tierra de los agricultores cooperativistas se encuentra en situación de inestabilidad. En la Grafica que sigue se presenta la distribución de las situaciones referidas entre los socios de las cooperativas.



6.8 Perfil de servicios de las cooperativas

En forma coherente con la razón que manifiestan las cooperativas encuestadas en relación a su creación, los servicios principales que prestan a sus asociados son de comercialización de productos. Un 65% de las cooperativas señalan a éste como el principal servicio brindado, en tanto otros servicios como extracción de miel, acopio de la producción, servicio de maquinaria, asesoría técnica, comercialización de insumos e industrialización son definidos como principal servicio por otras cooperativas acumulando el 35 % restante, con participaciones similares cada una (4%). En la Gráfica que sigue se muestra la distribución de las cooperativas encuestadas según el principal servicio ofrecido a sus asociados.

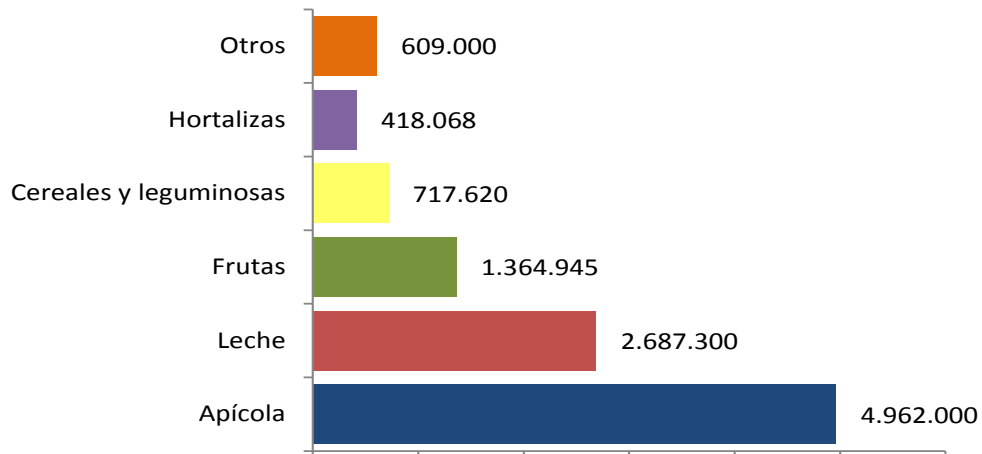


Consultadas por el segundo servicio en orden de importancia ofrecido a sus asociados, las cooperativas encuestadas indican en una mayor proporción a la comercialización de insumos, a los servicios de maquinaria y a la asesoría técnica.

6.9 Contribución de los distintos rubros productivos a la facturación cooperativa

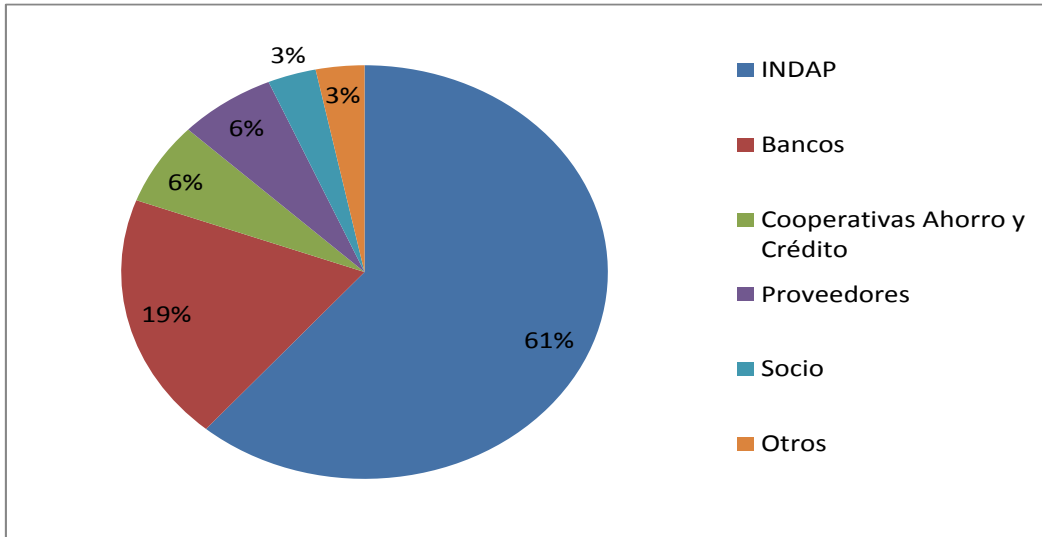
Como ya fuera mencionado las cooperativas agropecuarias chilenas pueden agruparse por rubro de especialización y con este criterio es posible establecer la participación de cada grupo en la facturación anual del total. De acuerdo a la información proporcionada por las cooperativas encuestadas el grupo de mayor facturación corresponde a las cooperativas apícolas, luego las acopiadoras de leche y a continuación las cooperativas comercializadoras de frutas. Sobre un total facturado por las cooperativas encuestadas de US\$ 10:760.000 anuales, las apícolas

participan con el 46%, las cooperativas lecheras con el 25% y las cooperativas frutícolas el 13%, el resto son aportados por las cooperativas comercializadoras de cereales, las hortícolas y de otros rubros. En el Gráfico que sigue se presenta la facturación anual en dólares de los distintos grupos de cooperativas por rubro productivo,



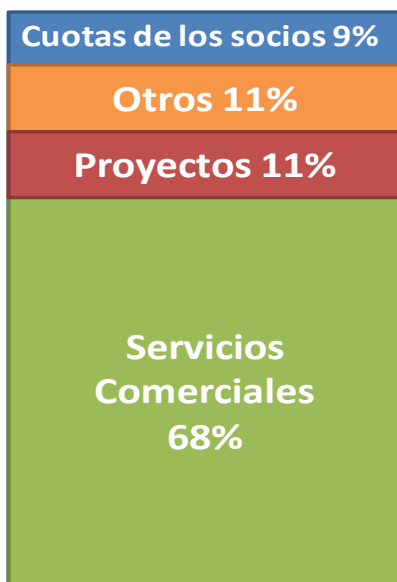
6.10 Endeudamiento y agentes financiadores de las cooperativas

De acuerdo a la información que proveen las Cooperativas encuestadas respecto a su estructura de financiamiento ya sea para inversiones principalmente, pero también para capital de trabajo surge, que el INDAP podría ser la principal fuente de financiamiento ya que el 61% de la deuda actual de las entidades radica en dicho agente de financiamiento público. Los Bancos son la segunda fuente de financiamiento y en ellos se encuentra el 19 % de la deuda presente de las entidades cooperativas. La tercera fuente financiera en orden de importancia son las cooperativas de Ahorro y Crédito y los proveedores, ambas con un 6% del total de la deuda cooperativo. La información suministrada por INDAP respecto a la deuda de las cooperativas es diferente al identificarse como principal acreedor a los Bancos y luego el INDAP.



6.11 Financiamiento de la estructura de gestión de las cooperativas

La estructura administrativa y los gastos estructurales de funcionamiento de las cooperativas encuestadas son financiados a través de distintas fuentes de recursos. La principal de ellas, de acuerdo a la información provista por las cooperativas, surge de los márgenes generados por los servicios comerciales brindados a los asociados, luego por proyectos externos, por otras fuentes y por la cuota social aportada por los productores miembros. En el Gráfico que sigue se presenta la participación porcentual de las diferentes fuentes de recursos para el grupo de cooperativas encuestadas.



6.12 Algunos indicadores de la tecnología relacionada a productividad en principales rubros

Con información necesariamente parcial y referida a productividades promedio mínima y máxima obtenida por productores socios de las cooperativas encuestadas se puede disponer de una aproximación al grado de desarrollo tecnológico de los mismos. Se tomaron para ello la producción apícola, la producción lechera y la producción de berries en cooperativas encuestadas. Como surge de la información, la brecha tecnológica existente al interior de las cooperativas en estos rubros es significativa, revelando que además de las tradicionales expectativas comercializadoras para mejorar precios recibidos por el productor a través del canal cooperativo, la productividad es un factor clave para mejorar el posicionamiento de sus productores socios en los mercados. En el Gráfico que sigue se presenta la información sobre productividad mínima y máxima en las cooperativas comercializadoras de los rubros seleccionados.

	Mínimo / Cooperativa	Máximo /Cooperativa
Apícola (kg / colmena)	17	30
Leche (lt / hectárea)	1200	4000
Frambuesas (kg / hectárea)	5000	12000

Estas productividades comparadas con las alcanzadas a nivel nacional e internacional por productores pequeños y medianos resultan bajas, especialmente en el caso de la miel y la leche.

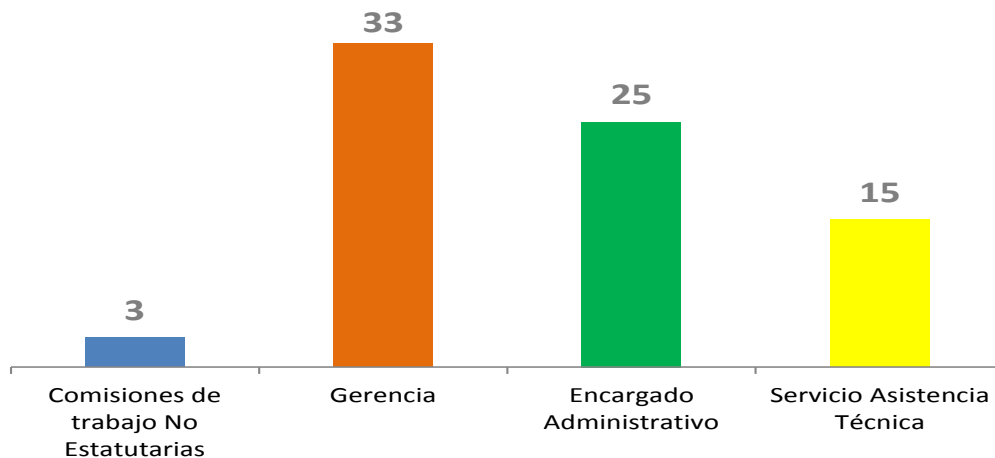
7. Gestión y Desarrollo Organizacional de las cooperativas

Para disponer de una aproximación a las capacidades de gestión y desarrollo organizacional de las cooperativas agropecuarias se indagó en las entidades encuestadas acerca de su organización, sus prácticas de gestión y sobre sus recursos humanos.

7.1 Diferenciación funcional en la gestión

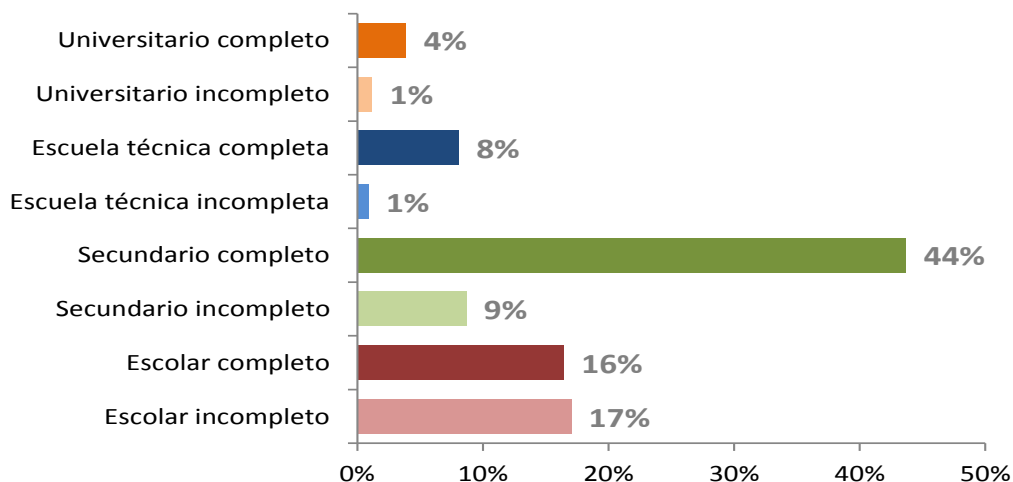
De las 55 cooperativas encuestadas, 33 de ellas declararon contar con la función gerencial cubierta como responsable de la gestión administrativa y del apoyo a la dirección de la institución. Dado que por disposición legal las cooperativas deben contar con un responsable gerencial, la información suministrada puede no necesariamente reflejar el desarrollo organizacional determinado por la disponibilidad efectiva de una figura gerencial con todas las calificaciones que requiere la función. Un total de 25 cooperativas declararon contar con la función de un responsable o encargado administrativo. De las 55 encuestadas sólo 15

declararon contar con un servicio de asistencia técnica a sus asociados. Esta realidad revela una significativa debilidad de las cooperativas para fidelizar a sus asociados y por otra parte tener una incidencia real en la oferta a disponer para el cumplimiento de negocios de comercialización. Finalmente del mismo total, únicamente 3 cooperativas declararon tener comisiones de trabajo, más allá de las que exige la ley y consta en los estatutos de cada entidad. Esta información evidencia que la capacidad directriz y de organización de la entidad se encuentra en la gran mayoría de los casos en el núcleo de dirección y que éste no ha logrado articular mayores apoyos en la masa societaria de las entidades. En el Gráfico que sigue se presenta esta información relacionada a la diferenciación funcional y capacidades de gestión de las 55 cooperativas encuestadas.



7.2 Perfil de educación formal de las autoridades cooperativas

La información relevada en las entidades encuestadas indica que un 42% de los directivos cooperativos no cuentan con secundaria completa y un 44 % en cambio han culminado dicho ciclo de estudios. Sólo un 4% han finalizado estudios universitarios. Un tercio de los directivos de las cooperativas culminaron o cursaron en forma incompleta sus estudios escolares. Este perfil de educación formal, que no necesariamente refleja capacidades de conducción y aptitudes para la toma de decisiones, en cambio indica niveles de conocimientos, que necesariamente condiciona la gestión de dirección, la interpretación de las realidades económicas y la posibilidad de orientar las acciones internas y externas de una entidad asociativa. El perfil que surge de la información estaría sugiriendo una alta prioridad a otorgar a los procesos de capacitación de los recursos humanos directrices de las organizaciones cooperativas bajo modalidades apropiadas. En el Gráfico que sigue se presenta la información de los perfiles educativos formales de los dirigentes cooperativos. En la discriminación por nivel de educación formal seguramente existe alguna superposición entre la formación de escuelas técnicas y quienes culminaron los estudios secundarios.

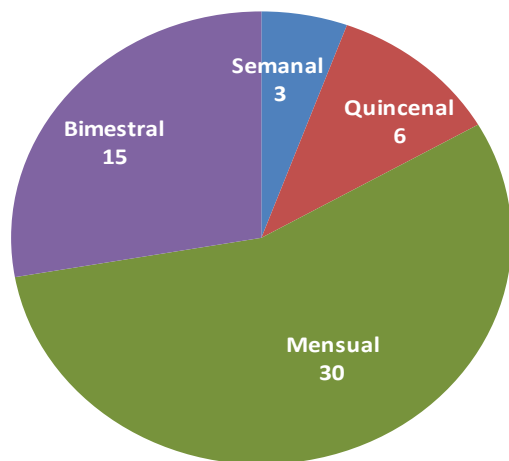
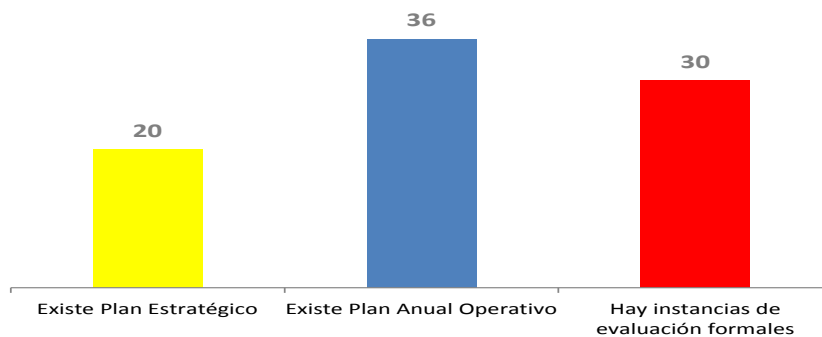


7.3 Gestión de Dirección Cooperativa

A los efectos de caracterizar la gestión de conducción de las cooperativas se consideraron tres parámetros sobre los cuales se relevó información en la encuesta a las mismas. Uno de los parámetros considerados fue la existencia o ausencia de asesoramiento a la gestión de dirección asociativa, otro parámetro fue la utilización sistemática de herramientas de planificación y evaluación en la gestión de dirección, y el tercer parámetro la frecuencia de reuniones de dirección de las entidades cooperativas.

Respecto al asesoramiento, el 36% de las cooperativas encuestadas declararon contar con este apoyo para la gestión de dirección. En lo referente al uso de herramientas de gestión propias de una orientación calificada, 20 cooperativas sobre el total de 55 declararon tener un plan estratégico vigente, 36 indicaron tener un plan operativo (horizonte anual) y 30 de las entidades sostienen que realizan instancias de evaluación formales de lo planificado y efectivamente ejecutado, así como los resultados obtenidos. Finalmente en cuanto a la frecuencia de funcionamiento del nivel de dirección, de las 55 cooperativas encuestadas sólo 3 realizan una reunión semanal, 6 de ellas una reunión quincenal y la mayoría, 30 direcciones de cooperativas, se reúnen 1 vez al mes para conducir la organización. Puede concluirse que para pequeñas organizaciones sin función gerencial y con una mínima estructura administrativa, un encuentro de trabajo mensual de sus directivos no asegura continuidad en el accionar de la organización.

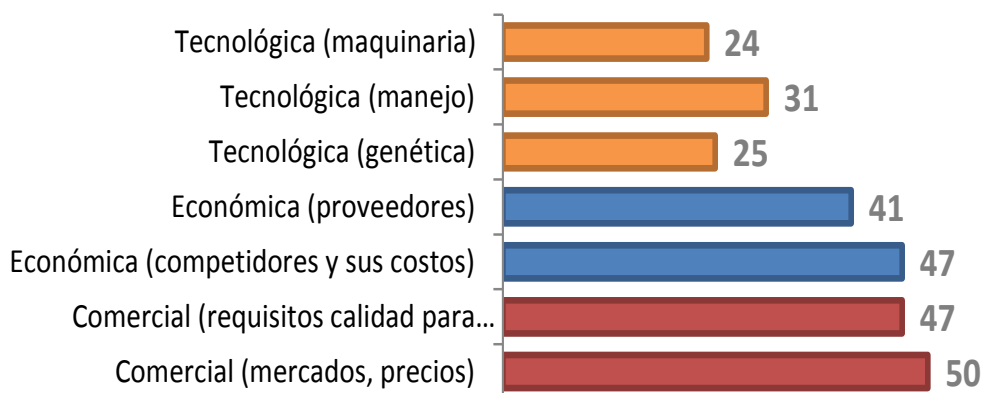
En el Gráfico que sigue a continuación se presenta la información sobre herramientas de gestión y frecuencia de reuniones de dirección en las cooperativas.



7.4 Información para la toma de decisiones

Es asumido que para cualquier emprendimiento económico, independientemente de su naturaleza jurídica y modelo de gestión, la información constituye un insumo clave para la adopción de decisiones correctas vinculadas a definiciones estratégicas o de carácter operativo.

En el caso de las cooperativas agropecuarias esta premisa se cumple en todos sus alcances a la hora de la toma de decisiones vinculadas al desarrollo de negocios, al análisis de servicios que se prestan o a la hora de explorar la instalación de nuevos servicios. La realidad de las cooperativas agropecuarias encuestadas en cuanto a disponibilidad de información, revela un acceso diferencial entre aquella información de naturaleza comercial (precios, mercados, competidores) respecto a la información tecnológica (manejo, genética, maquinaria) relacionada a su rubro de especialización. En efecto la amplia mayoría de las cooperativas encuestadas declaran disponer de información comercial, en tanto sólo algo más la mitad de ellas reconoce contar con información tecnológica actualizada sobre manejo del rubro, y menos de la mitad de las entidades indican acceder a información tecnológica sobre aspectos genéticos (variedades) y de maquinaria agrícola. La información relevada no permite calificar la calidad de los datos manejados por las cooperativas para la toma de decisiones. En el Gráfico que sigue se presenta la referida información aportada por las 55 cooperativas encuestadas. En cada barra se indica la cantidad de cooperativas que declararon disponer de los distintos tipos de información.



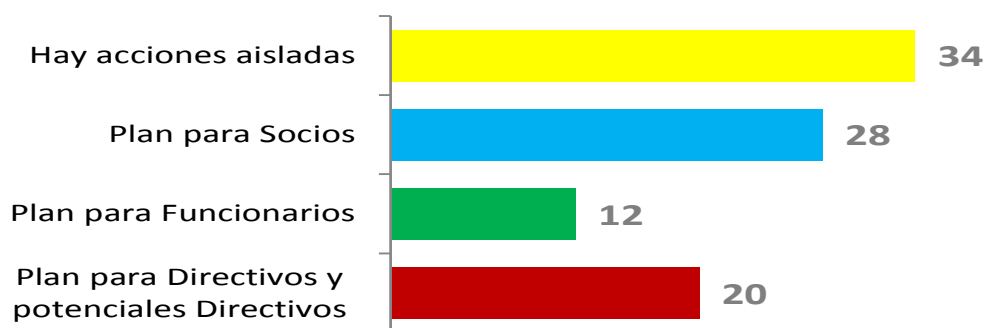
7.5 Soporte de registración e información administrativo-contable

La utilización de software propio (estándar o a medida) como herramienta para la gestión administrativa es un indicador de la calidad de administración y de los recursos humanos involucrados en la misma. Es sabido que en el caso de cooperativas muy pequeñas la estructura administrativa resulta mínima y el servicio administrativo puede ser asistido externamente, mediante el apoyo de proyectos de financiamiento público, en el marco de la asistencia a la gestión empresarial. Entre las cooperativas agropecuarias encuestadas el 10% declararon contar con software propio aplicado a la administración, en tanto el 90% restante manifestó no manejar herramientas de tipo informático para desarrollar la gestión administrativa.

7.6 Gestión humana en las cooperativas

Es ampliamente reconocido en la teoría y experiencia del desarrollo de las organizaciones y de las empresas, la relevancia del factor humano. En el caso de las cooperativas por su propia filosofía o fundamentos conceptuales, el factor humano es considerado como el mayor capital existente para potenciar las capacidades de cooperación y el abordaje de acciones asociativas. La gestión humana en las cooperativas agropecuarias no solo alcanza al concepto tradicional de sus funcionarios, sino también a sus directivos responsables de la conducción colectiva y también a sus productores asociados en la medida que sus actividades productivas y resultados inciden en las posibilidades de desarrollar servicios cooperativos eficientes y porque su participación al interior de las organizaciones las fortalece en cuanto al aporte de ideas y compromiso de trabajo por los objetivos y metas comunes. Una de las modalidades más extendidas de la gestión humana en las organizaciones refiere a la capacitación, como política instalada y priorizada a los efectos de favorecer la acumulación de conocimientos y destrezas por parte de los recursos humanos que actúan a los diferentes niveles o ámbitos que comprenden el funcionamiento de una cooperativa agropecuaria. Las cooperativas encuestadas fueron consultadas respecto a sus planes de capacitación, si existen, si son parte de su planificación estratégica u operativa y qué alcance tienen en cuanto a la cobertura de los recursos humanos de la organización. Un total de 34 cooperativas sobre las 55 encuestadas

manifestaron realizar acciones aisladas en cuanto a la capacitación de sus recursos. Un total de 20 cooperativas declararon ejecutar planes de capacitación para directivos actuales y potenciales directivos, 12 cooperativas señalaron que implementan planes de capacitación para sus funcionarios y 28 cooperativas informaron que desarrollan planes de capacitación para sus productores asociados. Cuando se hace referencia a estos planes, no significa que hayan sido diseñados a medida y ejecutados por las propias organizaciones cooperativas, sino que existe una política instalada de capturar recursos u oportunidades de oferta de capacitación para asumir con cierta continuidad la capacitación de los recursos humanos de las mismas. En el Gráfico que sigue se presenta la información sobre gestión humana en las cooperativas encuestadas, focalizada en la capacitación. A la derecha de las barras se indica el número de cooperativas que declaran las características de la capacitación implementadas.



7.7 Calidad en los procesos internos de las cooperativas

La calidad en la gestión de las organizaciones se asocia a la existencia de procedimientos estandarizados para desarrollar acciones rutinarias que hacen a su funcionamiento y al relacionamiento interno de sus distintas áreas de acción. Esto resulta particularmente relevante cuanto mayor es la complejidad de la organización y los procesos llevados adelante. La aplicación de normativas para el desarrollo de actividades claves de las organizaciones posibilita un mayor control de las mismas y alcanzar padrones de bienes o servicios homogéneos y cumpliendo requisitos de buena gestión o satisfaciendo exigencias de los clientes. Esta gestión de procesos puede referir a los de tipo administrativos o de naturaleza productiva abordados colectivamente o radicados en los establecimientos agropecuarios de los productores asociados.

La incorporación de estos protocolos de intervención en las acciones cooperativas o en las individuales de los asociados a las mismas, va construyendo en el colectivo lo que se denomina como “cultura” de la calidad, entendida como el esfuerzo sistemático por mejorar los resultados de procedimientos (eficacia, eficiencia, transparencia) y de la producción de bienes (cumplimientos de estándares de atributos de diferente naturaleza y muy especialmente de inocuidad). En la encuesta realizada a las 55 cooperativas agropecuarias sólo un 25 % declararon

haber implementado o estar implementando normativas como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos). Estas acciones de calidad refieren a procesos agrícolas (BPA) y de tipo agroindustrial de procesamiento con transformación o acondicionamiento de productos agropecuarios.

7.8 Comunicaciones

Las comunicaciones, entendidas como la sistematización de flujos de información al interior de una organización o de ésta vinculada a su entorno en el que desarrolla actividades, constituyen un factor relevante a la hora de brindar cohesión, promover la participación, proyectar una imagen colectiva y encarar el desarrollo de una organización cooperativa. La comunicación involucra medios y contenidos, los que deben ser apropiados a la realidad en la que actúan las cooperativas, a efectos que el flujo de información alcance los resultados buscados. Con el desarrollo de las TICs (tecnologías de la comunicación y la información) los procesos comunicacionales en las organizaciones han experimentado cambios significativos. Hasta el presente en las organizaciones pequeñas dominaban las modalidades de contactos personales, y de la edición de boletines impresos para comunicar a sus asociados, ahora a través de nuevos medios (informáticos) aún en pequeñas organizaciones existe una política de comunicaciones, tanto hacia adentro como muy especialmente hacia afuera, potenciando la proyección de las actividades económicas y sociales de la organización y el crecimiento de su presencia en el medio en que se encuentra inserta. Estos cambios en la comunicación exigen el manejo de nuevos dispositivos y el entrenamiento o familiarización con los mismos. Los sitios WEB pueden permitir la comunicación bidireccional, desde la organización a sus asociados y desde éstos a la organización. La encuesta a las cooperativas agropecuarias indagó sobre la utilización de sitios o plataformas web en las comunicaciones a sus productores asociados, clientes, abastecedores y la comunidad en general. Sólo un 25 % de las cooperativas encuestadas manifestaron contar con un sitio WEB, en tanto el resto se encuentra ajeno a este tipo de herramientas.

8. Autopercepción de limitantes en cooperativas y productores asociados

La encuesta realizada a las cooperativas agropecuarias relevó el punto de vista de las mismas respecto a las limitantes y problemas que les dificultan cumplir con su cometido, como herramienta organizativa para la mejora de la situación económica de sus productores asociados. También se indagó respecto a la mirada de los productores con referencia a su propia problemática, buscando recoger su percepción sobre las restricciones principales que enfrentan en su actividad productiva.

8.1 Limitantes para las cooperativas

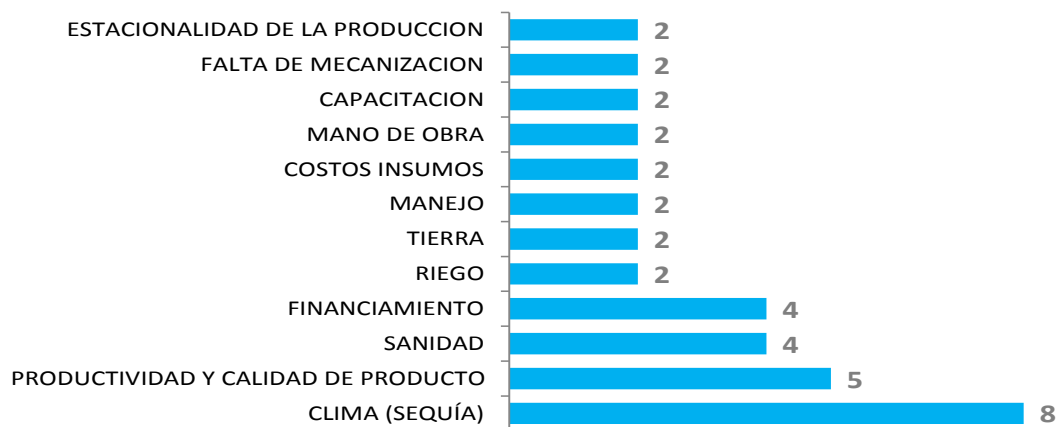
Desde la visión de las cooperativas, los factores que limitan sus capacidades actuales se distribuyen en una amplia gama de restricciones, no obstante existe cierta concentración de las mismas en dos aspectos bien diferenciados, por un lado el financiamiento de inversiones y por otro la falta de participación de los asociados. En un segundo nivel las respuestas de las

cooperativas sitúan al financiamiento de capital de trabajo para el desarrollo de negocios, a la mala comunicación entre los socios y la limitada profesionalización de la gestión, lo cual puede sumarse al siguiente factor enunciado en orden de frecuencia que es la gestión inadecuada. Sobre un total de 42 respuestas recibidas de las 55 cooperativas encuestadas el Gráfico que sigue muestra la distribución de factores que a juicio de las entidades son los mayores limitantes en su accionar. A la derecha de las barras se indica la cantidad de cooperativas que optaron por cada factor limitante o restricción.



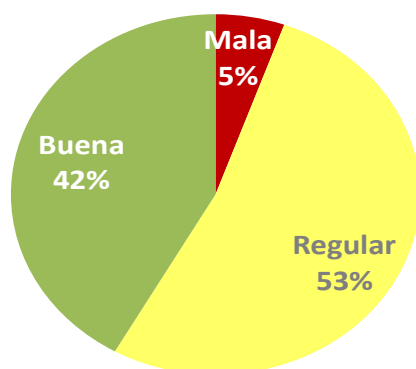
8.2 Limitantes para los asociados

Desde la percepción de los asociados, las restricciones que ellos enfrentan como productores integrantes de las cooperativas refieren principalmente a la incidencia de factores climáticos adversos (sequía), la productividad alcanzada en los distintos rubros y la calidad de la producción. También se señalan como limitantes a los problemas sanitarios que afectan la producción y las carencias de financiamiento para las actividades productivas. En el Gráfico que sigue se presenta la distribución de las respuestas de las cooperativas respecto a restricciones que enfrentan sus productores asociados. A la derecha de las barras se indica el número de cooperativas que señalaron cada limitante como la principal para sus asociados.



8.3 Autopercepción de la participación interna

La encuesta realizada a las cooperativas buscó disponer de su visión respecto a la participación interna, es decir al involucramiento de los asociados en la gestión y en las actividades impulsadas desde el colectivo. Menos de la mitad de las cooperativas calificaron a la participación como buena, más de la mitad de las cooperativas entienden que la participación es regular, reflejando insatisfacción respecto al tema, y finalmente un porcentaje muy pequeño juzgó a la participación como mala. Si bien estas calificaciones no se asocian a parámetros objetivos relacionados a la participación, revelan que en una parte importante de las cooperativas (58%) encuestadas el involucramiento de los productores asociados se considera regular o malo. En el Gráfico que sigue se exponen las respuestas indicadas por las cooperativas para cada parámetro de calificación de la participación de sus asociados.



Con referencia a las acciones que desarrollan las cooperativas para mejorar e incentivar la participación interna, la encuesta revela que a juicio de las entidades un 62% promueve iniciativas orientadas a la promoción de la participación y un 38% no lo hace.

9. Aspectos económicos

9.1 Política de utilización de recursos económicos

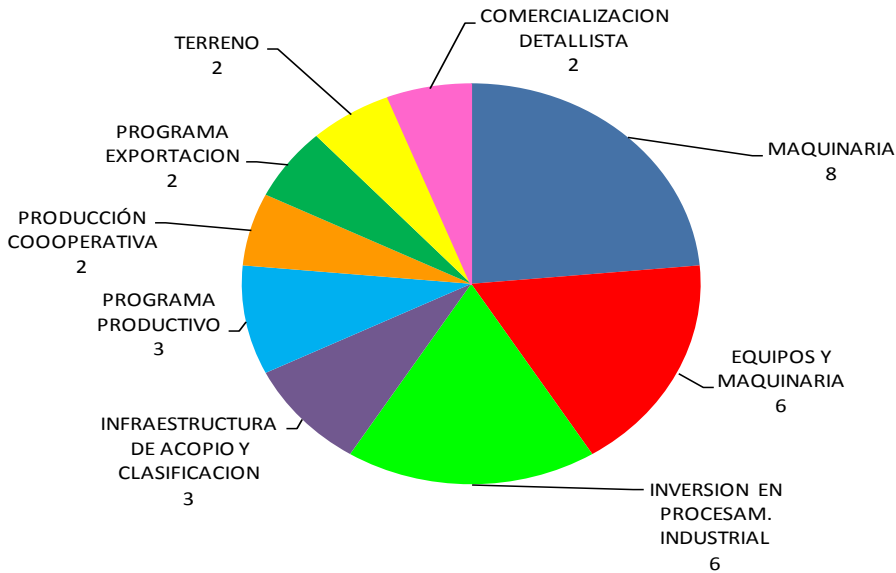
Las actividades económicas desarrolladas por las cooperativas agropecuarias, ya sea en la prestación de servicios de comercialización de productos, insumos o servicios, pueden generar ganancias para su aplicación a nuevos negocios o la ampliación de los existentes. La encuesta realizada busca conocer cuáles son las políticas aplicadas por las cooperativas con sus servicios, si sólo recuperan costos o se generan márgenes de mayor o menor magnitud para aplicar a la capitalización de la cooperativa. La información relevada indica que en un 46% de las cooperativas los recursos resultantes (márgenes) de la prestación de servicios se aplican en alta proporción a la capitalización de la entidad, mejorando sus capacidades de financiamiento de inversiones y ampliación de servicios, un 31% de las cooperativas sólo deriva hacia la capitalización un margen muy pequeño de sus actividad económica y un 23% de las cooperativas traslada todo el resultado de las operaciones comerciales a beneficio del productor asociado a través del precio de productos o insumos comercializados, y tarifas de servicios prestados. En el Gráfico que sigue se presenta la información recogida en la encuesta realizada a las cooperativas.



9.2 Agenda de iniciativas y necesidades de inversión en las cooperativas

El relevamiento a las cooperativas recogió información sobre el tipo de iniciativas que se encuentran en la agenda de las entidades y la estimación que disponen en cuanto a las necesidades de inversión derivadas de su posible implementación. Un significativo porcentaje de las cooperativas señaló a las inversiones en procesamiento agroindustrial, maquinaria y equipos, así como también a infraestructura de acopio y clasificación como sus prioridades. Otras entidades indicaron necesidades de inversión vinculadas a la implementación de planes o programas productivos para mercado interno o exportación. Finalmente, alguna entidad priorizó en materia de inversiones la adquisición de tierra y también inversiones para el

desarrollo de comercialización detallista. El monto total de necesidades de inversión en el corto y mediano plazo estimado por las cooperativas se ubicó en aproximadamente US\$ 9:853.500. En el Gráfico que sigue se presenta la distribución en cuanto a las inversiones priorizadas por las cooperativas encuestadas. Relacionado a cada sector del gráfico se encuentra el número de cooperativas que indicaron la opción.



10. Tecnología y asesoramiento técnico a cooperativas y asociados

La transferencia de conocimientos comerciales a la estructura de dirección y gestión de las entidades y de los conocimientos técnico-productivos a los productores asociados constituyen aspectos de importancia central para el desempeño de ambos niveles de la organización en función de sus especializaciones. Ambos determinan la capacidad competitiva en los mercados y por ende merecen la mayor atención para evaluar el posicionamiento de las organizaciones cooperativas en los mismos.

10.1 Asesoramiento técnico- comercial a las cooperativas

Las organizaciones cooperativas se autodefinen como instrumentos de comercialización de la producción de sus productores asociados, en consecuencia la calidad y especialización de su gestión en esta área es determinante del rol que cumplen. La encuesta realizada a las cooperativas agropecuarias revela que el 33% de las mismas recibe algún tipo de asesoramiento comercial para definir sus estrategias y ejecutar sus acciones comerciales, en tanto el 67% restante no recibe asesoramiento de este tipo y se maneja con la calificación y especialización de sus propios recursos humanos (directrices, gerenciales u otros funcionarios). Entre las que reciben asesoramiento comercial, en un 83% lo califican como especializado y en un 17% como no especializado.

10.2 Asesoramiento técnico-productivo a los asociados

Con respecto a los servicios de asistencia técnica a sus asociados, las cooperativas encuestadas manifiestan que en un 73% de las organizaciones sus productores asociados cuentan con asesoramiento técnico, en tanto el 27% carece del mismo. Cuando se indaga respecto a la frecuencia o regularidad del servicio técnico recibido por sus asociados, las cooperativas sostienen que en un 69% de los casos la asistencia es recibida regularmente y en el 31 % esporádicamente. Finalmente, cuando se indaga respecto al origen de la asistencia técnica que reciben los productores socios de las cooperativas, sólo en un 19% es brindada por éstas y en un 81% proviene de otras fuentes ajenas a las mismas. La información generada por la encuesta podría indicar que la cobertura de asistencia técnica resulta bastante aceptable, que la regularidad con que la misma se recibe por parte de los productores también se encuentra dentro de guarismos razonablemente buenos, aunque no los óptimos. La valoración de la situación cambia cuando se observa la predominancia de la modalidad de asesoría técnica a los productores asociados provista desde afuera de la cooperativa. La asistencia técnico-productivo para alcanzar su máximo impacto requiere tres condiciones básicas que son: i) proveedores de alta calificación, ii) adecuada dedicación a la atención de las necesidades de los productores y iii) alineación con las estrategias, demandas y operativos colectivos de abastecimiento comercial.

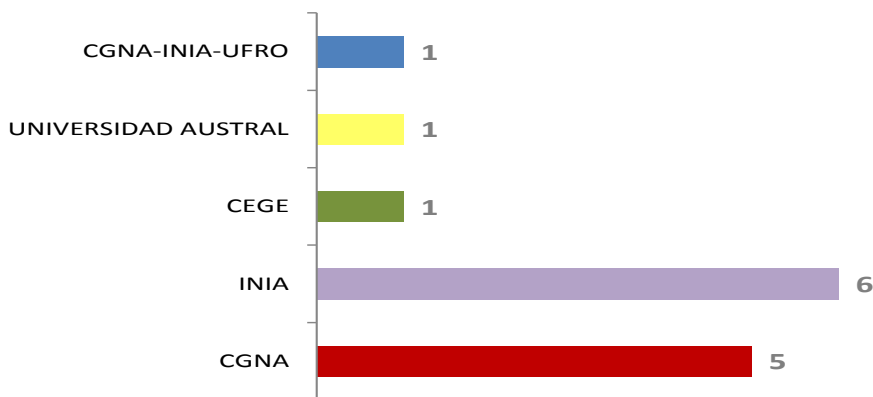
Esta última condición, determinante de los resultados, requiere de una clara inserción de los servicios técnicos en las organizaciones cooperativas comercializadoras. En este caso la unidad de abordaje del asesoramiento no es el establecimiento agropecuario aislado con su capacidad productiva, sino además el negocio asociativo en el que se inserta y articula la unidad productiva.

En la Tabla que sigue se presenta la información relevada por la encuesta realizada a las cooperativas.

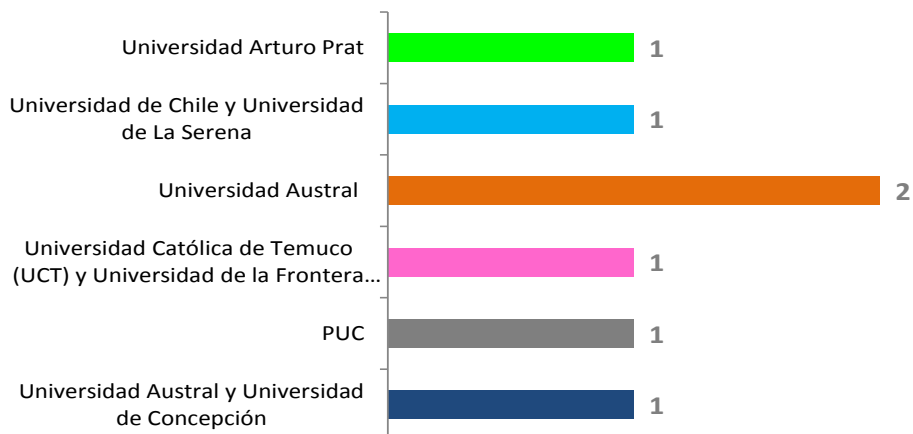
	SI	NO
¿Asociados disponen de Asistencia Técnica Productiva?	73%	27%
¿Asociados reciben Asistencia Técnica regularmente?	69%	31%
¿La Asistencia Técnica es brindada por la Cooperativa?	19%	81%

10.3 Acceso a tecnología agropecuaria y a estudios económicos

Los vínculos con centros de generación de conocimientos sobre tecnología agropecuaria y estudios económicos referidos a sistemas productivos, rubros y tecnologías de producción, constituyen una base importante para que las organizaciones de agricultores campesinos se puedan mantener conectados a la dinámica de innovación requerida por la competencia para acceder y posicionarse competitivamente en los mercados. De acuerdo a la encuesta realizada a las cooperativas agropecuarias, sólo el 25 % de las organizaciones están relacionadas con centros generadores de conocimiento tecnológico y económico. En el Gráfico que sigue puede apreciarse la distribución del relacionamiento existente con dichos centros. A la derecha de las barras se indica la cantidad de cooperativas agropecuarias vinculadas.



Con referencia a la relación de las cooperativas agropecuarias con Universidades Agrarias, el relevamiento realizado revela que del total de 55 organizaciones encuestadas, sólo 7 reconocen vínculos con centros universitarios, en los que desarrolla investigación y estudios sectoriales. En el Gráfico que sigue puede apreciarse las instituciones académicas y la cantidad de cooperativas relacionadas (a la derecha de las barras).



11. Relacionamiento de las Cooperativas y sus productores asociados con INDAP

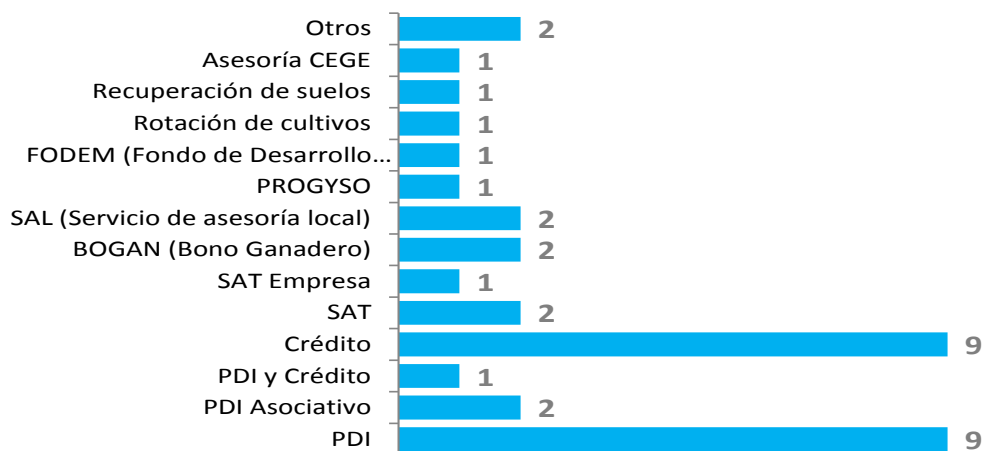
Uno de los aspectos centrales del presente trabajo de consultoría consiste en evaluar el relacionamiento entre las Cooperativas y el INDAP como entidad pública responsable principal del apoyo a la agricultura familiar campesina. Por este motivo la encuesta realizada a las Cooperativas relevó información de éstas con referencia a distintos aspectos de sus vínculos con el INDAP.

11.1 Antigüedad del relacionamiento

De acuerdo a la información provista por 38 de las 55 cooperativas encuestadas, 14 entidades iniciaron su relacionamiento con INDAP antes del año 2000, es decir hace más de una década, 4 cooperativas se vincularon como beneficiarias de INDAP entre el año 2000 y 2005, 16 organizaciones lo hicieron entre 2005 y 2010, y finalmente 4 cooperativas lo hicieron entre el 2010 y el año 2013. Este calendario de relacionamiento entre las instituciones cooperativas y el INDAP se encuentra alineado con la información respecto al inicio de actividades de estas organizaciones que, como se veía en otro de los puntos de este informe, se concentraba entre el año 2000 y el 2013, ya que existen pocas instituciones cooperativas con varias décadas de funcionamiento.

11.2 Primer apoyo recibido del INDAP

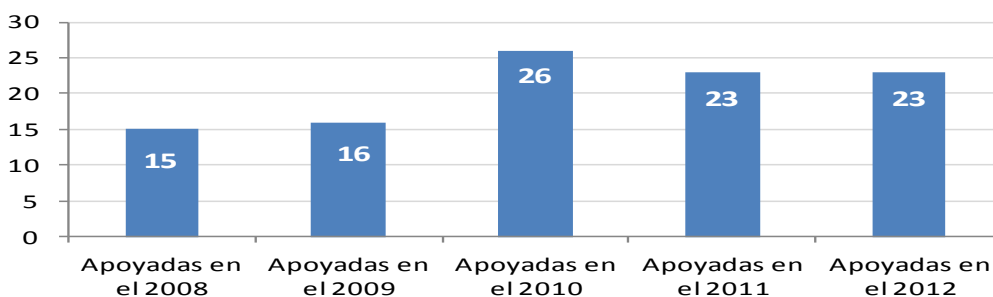
En el relevamiento realizado surge que los instrumentos más demandados en su primer relacionamiento de las cooperativas con el INDAP fueron el Programa de Inversiones (PDI) y el Crédito para inversiones. El primero de estos instrumentos es parte del conjunto de herramientas de fomento que dispone el INDAP y consiste en la transferencia de fondos no reembolsables para la realización de inversiones (subsidio parcial de inversiones) demandando una contrapartida del beneficiario. El Crédito consiste en el financiamiento de inversiones y además puede incluir el financiamiento de recursos de contrapartida para el instrumento PDI. El resto de los instrumentos del INDAP utilizados por las cooperativas en su primer vínculo con la institución muestra una amplia apertura, incluyendo algunas opciones de apoyo no vigentes al presente. En el Gráfico que sigue se presenta la información de instrumentos y cantidad de cooperativas que accedieron a los mismos como primer vínculo con el INDAP.



11.3 Apoyos de INDAP a las Cooperativas en el último quinquenio (2008-2012)

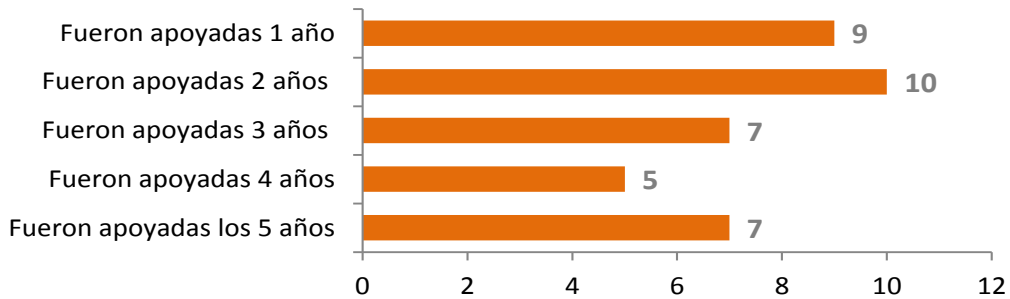
A los efectos de configurar la situación más reciente del vínculo de las cooperativas con INDAP, se indagó en la encuesta las características principales de dicho relacionamiento en los últimos 5 años. Los datos relevados refieren a la cantidad de cooperativas apoyadas cada año del último quinquenio, los instrumentos demandados por las cooperativas y la cantidad de asistencias que recibieron las cooperativas en el periodo considerado.

La distribución de las cooperativas asistidas en los últimos 5 años revela un aumento de las instituciones beneficiarias del apoyo de INDAP en los últimos tres años respecto al inicio del periodo, situando entre 23 y 26 el total de entidades apoyadas anualmente. En el Gráfico que sigue se presenta la información referida. El número situado en la parte superior de las barras indica la cantidad de cooperativas apoyadas a través de diferentes instrumentos en cada año del periodo considerado.



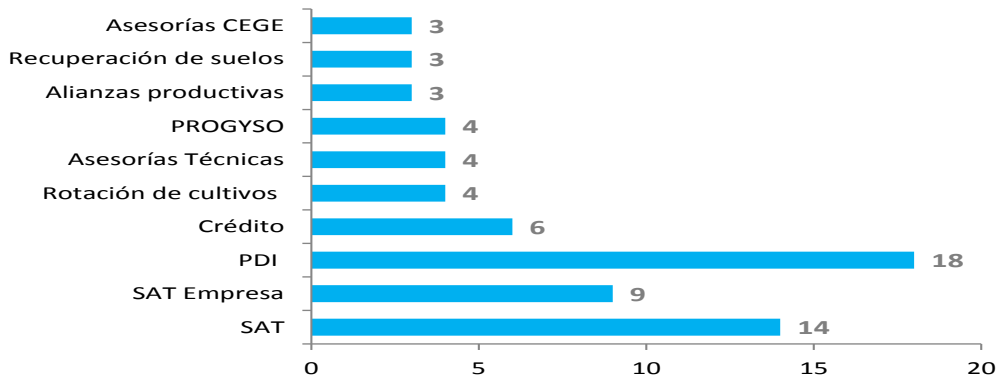
En cuanto a la frecuencia de los apoyos a las cooperativas entre 2008 y 2012, que refleja la intensidad de la asistencia por parte de INDAP a las cooperativas y la capacidad de acceso continuo de éstas a dicho apoyo, se puede observar que de las 37 entidades atendidas, la mitad recibieron asistencia entre 3 y 5 años del periodo, en tanto el resto sólo 1 o 2 años del mismo. La información revela que el INDAP ha mantenido en el caso de un número relevante de cooperativas, una asistencia continua a través de sus distintos instrumentos de apoyo. En el

Gráfico que sigue se muestra la frecuencia con que han sido apoyadas las cooperativas en el periodo 2008-2005. A la derecha de las barras se indica la cantidad de cooperativas asistidas.



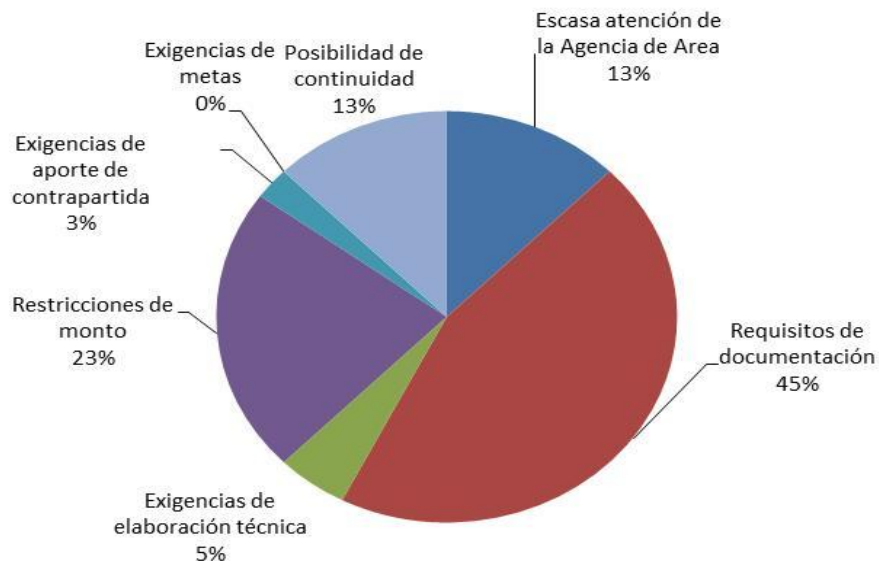
11.4 Utilización de instrumentos INDAP en el último quinquenio (2008-2012)

Del total de 68 asistencias del INDAP a las cooperativas encuestadas y a sus asociados durante el periodo 2008-2012, la mayor proporción corresponde a los instrumentos PDI (Programa de Desarrollo de Inversiones) y al SAT (Servicio de Asistencia Técnica). En el Gráfico que sigue se muestra la distribución de las asistencias del INDAP de acuerdo a lo recogido en la encuesta de cooperativas. A la derecha de las barras se indica el número de cooperativas involucradas en los apoyos del INDAP.



11.5 Dificultades identificadas por las cooperativas para acceder a instrumentos de INDAP

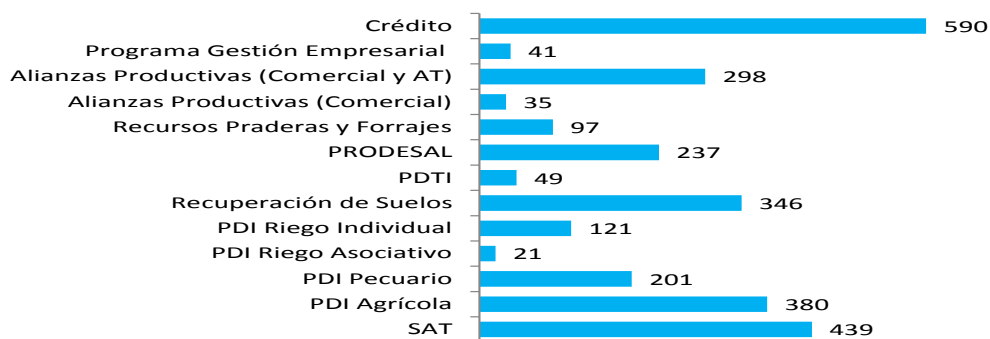
Las cooperativas identifican como principales restricciones para acceder a INDAP a través de su batería de instrumentos de fomento y crédito para la agricultura familiar campesina, a los requisitos de documentación y a las restricciones de montos, dados por los topes establecidos para cada instrumento de fomento. En el Gráfico que sigue se presenta la opinión de las cooperativas sobre sus limitaciones para obtener la asistencia financiera que necesitarían a efectos de desarrollar sus actividades y servicios de apoyo a sus asociados. Es interesante destacar que, ni las exigencias de elaboración técnica de las solicitudes así como tampoco los requisitos de aportes de contrapartida son, a juicio de las cooperativas, un obstáculo para acceder a los apoyos del INDAP.



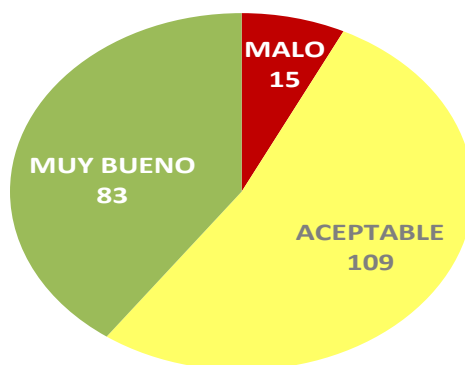
11.6 Apoyos de INDAP a los productores socios de cooperativas y su calificación

Además de las asistencias de INDAP a las organizaciones, existe un amplio menú de instrumentos dirigidos a apoyar en forma individual a la agricultura familiar campesina que son utilizados por productores asociados a las cooperativas agropecuarias.

La encuesta a las cooperativas relevó la cantidad de productores asociados a éstas que accedieron a distintos instrumentos del INDAP y el total de asistencias que se sitúan en 2855. Los apoyos más utilizados por los socios de las cooperativas han sido el Crédito, los SAT, los PDI pecuario, agrícola y de riego individual, Recuperación de Suelos, Alianzas Productivas (comercial y asistencia técnica), y el PRODESAL. En el Gráfico que sigue se presenta la distribución por instrumento del INDAP y a la derecha de las barras se indica el número de productores socios de las cooperativas que accedieron a cada tipo de apoyo.



En cuanto al juicio que realizan los productores respecto a los apoyos provenientes de INDAP, sobre un total de 207 respuestas, la valoración es positiva con un 53% de los beneficiarios que cataloga como aceptable a la asistencia recibida, un 40 % que la califica de muy buena y solamente un 7% que la califica en forma negativa (mala). En el Gráfico que sigue se presenta la distribución de juicios para las tres opciones que ofrecía la encuesta, indicando al interior de cada sector (calificación) el número de respuestas recibidas.



11.7 Evaluación específica sobre algunos instrumentos de INDAP

Se seleccionaron tres instrumentos de INDAP para su evaluación en base a las respuestas recogidas en la encuesta a las cooperativas. Dos de ellos Alianzas Productivas y SAT están orientados a los agricultores asociados a las cooperativas, y el Crédito se analiza desde la asignación de la cooperativa como beneficiaria y por otra parte en la modalidad de sus asociados como beneficiarios directos.

El instrumento denominado Alianzas Productivas ha sido concebido por el INDAP como clave para promover la articulación entre la pequeña y mediana producción agrícola y los mercados, a través del liderazgo de empresas agroindustriales y exportadoras. Si bien las cooperativas como tales no han sido en forma significativa usuarias de este instrumento, algunos núcleos de sus productores asociados han sido beneficiarios del mismo. La encuesta realizada relevó a través de la opinión de las cooperativas, la valoración de sus asociados que son beneficiarios de Alianzas Productivas. Se solicitó la evaluación tanto de la asistencia técnica como la comercial incluidas en las distintas modalidades del instrumento, en cuanto a su calidad y frecuencia de los servicios. La evaluación de ambos parámetros para la asistencia técnica se reparte en proporciones similares entre la calificación de aceptable y muy bueno, no apareciendo juicios completamente negativos de la misma. No obstante, es razonable pensar que quienes califican como aceptable los servicios están marcando alguna insatisfacción respecto a expectativas o necesidades en torno al mismo. En el caso de la asistencia comercial disminuye el juicio positivo sobre la frecuencia de la misma, manteniéndose en proporciones similares a la asistencia técnica en cuanto a la calidad (claridad) de los contenidos recibidos.

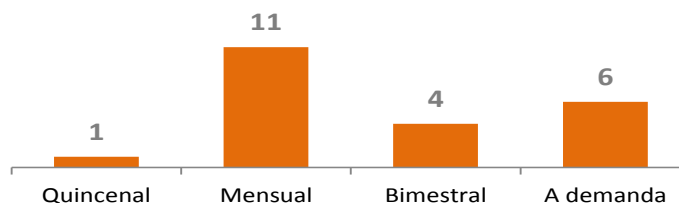
En la Tabla que sigue se presenta la evaluación del instrumento Alianzas Productivas en ambas modalidades y para los parámetros antes señalados.

	Malo	Aceptable	Muy Bueno
Asistencia Técnica de la agroindustria	0%	50%	50%
Frecuencia de la Asistencia Técnica	0%	58%	42%
Claridad información comercial de la agroindustria	0%	55%	45%
Frecuencia de información comercial	0%	64%	36%

El instrumento SAT (Servicio de Asistencia Técnica) es de los más utilizados por los agricultores dentro de la oferta de apoyos de INDAP. Se relevó a través de la encuesta a las cooperativas la evaluación de sus asociados beneficiarios del SAT. Los tres parámetros relevados fueron calidad de servicio, frecuencia de asistencia y el impacto que se entiende la misma ha generado. Respecto a la calidad del servicio sólo un 9% de las respuestas lo consideró insatisfactorio, en tanto el 91 % restante lo considera positivo y muy positivo. En la Tabla que sigue se muestra la distribución de los juicios de las cooperativas respecto al SAT.

	Calidad del Servicio
Insatisfactorio	9%
Aceptable	36%
Muy bueno	55%

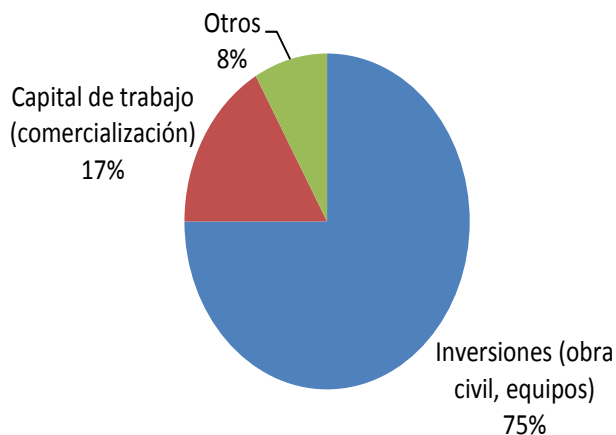
Con referencia a la frecuencia de la asistencia técnica recibida a través del SAT, la casi totalidad de las respuestas indican que la presencia del servicio en los establecimientos es de frecuencia mensual y menos frecuente (bimestral y a demanda del agricultor). En el Gráfico que sigue se presenta la distribución de las respuestas de 22 entidades cooperativas sobre el total encuestado.



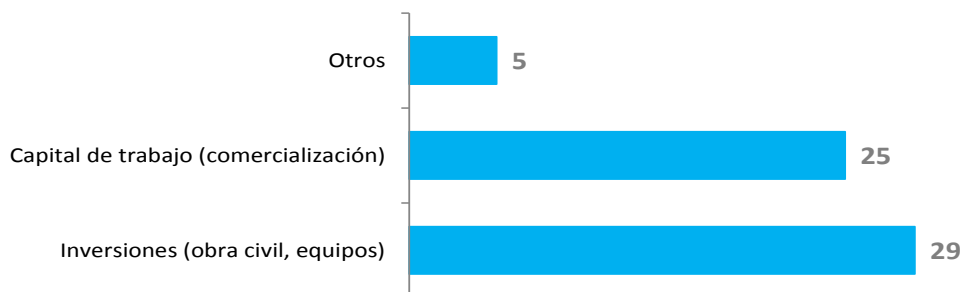
Finalmente en relación al impacto del SAT sobre la unidad productiva beneficiaria, la evaluación indica sobre un total de 48 respuestas, que la misma ha influido sobre el aumento de la productividad y la calidad de productos, y sobre los ingresos de los beneficiarios, factores sin duda asociados, mencionándose con menor frecuencia el impacto sobre la diversificación del sistema productivo. En el Gráfico que sigue se presenta la evaluación del impacto que a juicio de las cooperativas ha tenido el SAT sobre las unidades productivas de sus productores socios. A la derecha de las barras se indica la cantidad de cooperativas que seleccionaron cada opción.



El tercer instrumento de apoyo de INDAP a las cooperativas sobre el cual se relevó información en la encuesta es el Crédito. Al respecto se consultó a las cooperativas beneficiarias del crédito de INDAP sobre el destino del mismo. Una alta proporción de la oferta de financiamiento de INDAP se utiliza para inversiones y una proporción menor para capital de trabajo asociado a operativos comerciales ejecutados por las cooperativas. En el Gráfico que sigue se expone la distribución del crédito INDAP utilizado por las cooperativas, según su destino.

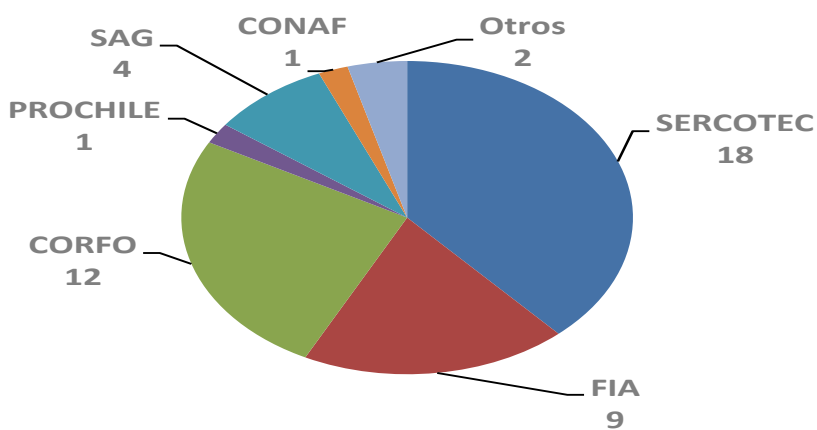


En cuanto al Crédito brindado por INDAP a los productores socios de las cooperativas, el destino principal es igualmente la inversión en obra civil y equipos, y la aplicación como capital de trabajo a actividades de comercialización. En el Gráfico que sigue se muestra la distribución de las respuestas recogidas en la encuesta a las cooperativas.



12. Otros apoyos del sistema público recibidos por las Cooperativas

Si bien el INDAP es la institución de mayor relevancia en cuanto al apoyo a la agricultura campesina y a las cooperativas agropecuarias, éstas han tenido acceso a otros apoyos públicos complementando así sus necesidades. En la encuesta realizada se relevaron estas asistencias a las cooperativas. SERCOTEC y CORFO aparecen como las instituciones que han brindado más asistencia a las cooperativas, luego del apoyo predominante recibido desde INDAP. En el Gráfico que sigue se indican otras instituciones que han asistido a las cooperativas y el número debajo de cada institución refiere a la cantidad de cooperativas beneficiarias,



13. Expectativas de las Cooperativas sobre gestión de servicios a sus asociados

La encuesta realizada a las cooperativas relevó de estas entidades sus expectativas y aspiraciones de gestionar directamente servicios destinados a sus asociados, en el entendido que permitiría fidelizar aún más a éstos con la organización y mejorar el control social sobre dichos servicios. A su vez esto requiere la existencia de capacidades instaladas para gestionar eficazmente los servicios, al menos en forma superior a las opciones actuales de canalización de dichas prestaciones. En el Gráfico que sigue se presentan las prioridades señaladas por la casi totalidad de las cooperativas encuestadas, las que se concentran principalmente en la asistencia

técnica a los asociados, la asistencia comercial a la propia gestión de comercialización de la entidad, y la implementación de consultorías sobre nuevas oportunidades de negocios. Las opciones relacionadas a promover la participación interna, la capacitación y convenios con centros de investigación para desarrollar tecnología aplicada fueron priorizadas por un escaso número de cooperativas. A la derecha de las barras se indican la cantidad de cooperativas que priorizaron cada una de las opciones señaladas.



14. Conclusiones principales sobre la caracterización del sector cooperativo agropecuario de la agricultura familiar campesina.

A partir de la caracterización obtenida en base a la información proveniente de la encuesta, de las entrevistas de 11 casos realizada a diversas cooperativas de varias regiones y de experiencias exitosas del sector cooperativo chileno recogidas en los mismos y en la instancia del Seminario realizado en Valdivia (28 y 29 Agosto 2013) se sistematizan algunas conclusiones sobre el sector cooperativo agrario que nuclea a la agricultura familiar campesina.

- Más allá de consideraciones de orden ideológico o ético respecto a los valores que constituyen referencia para la promoción del cooperativismo y consideración como organización económica en la sociedad, su vigencia y sustentabilidad en el tiempo requiere como cimiento real la atención de necesidades de sus asociados de manera satisfactoria, es decir capturando valor bajo alguna modalidad o mecanismo, ya sea mejorando ventas, bajando costos unitarios de producción o comercialización, brindando servicios de calidad a tarifas competitivas, prestando asistencia técnica calificada.
- Las cooperativas agrarias en Chile son instituciones jóvenes, muy pocas presentan trayectoria de varias décadas, lo cual implica que no cuentan con procesos de acumulación y construcción de capital social de cierta extensión temporal. En su génesis se expresan diferentes motivaciones fundacionales, desde las más positivas relacionadas a vislumbrar un negocio asociativo de mediano o largo plazo, hasta la más efímera detrás de oportunidades para captación individual de recursos públicos.

- El sector cooperativo se encuentra conformado, en general, por muy pequeñas organizaciones, integradas por un número reducido de productores vinculados a un sólo rubro productivo, en su mayoría pequeños y medianos agricultores, lo cual determina que debido a su escala operacional tienen escasa gravitación en el mercado (comercialización de productos, insumos y servicios) a la vez que encuentran serias dificultades para sostener una estructura gerencial-administrativa y técnica de alta profesionalidad y capacidad de gestión.
- Las políticas públicas y las propias del sector cooperativo de la pequeña agricultura campesina, deberían orientarse armónicamente a la articulación de entidades y formación de organizaciones de escala media y evitar la atomización del cooperativismo en pequeñas organizaciones de alta vulnerabilidad y escaso dinamismo. Esta orientación tiene evidentes implicancias tanto en el marco legal que ampara y promueve el desarrollo del sistema cooperativo agrario, como en la orientación de los instrumentos de política pública, estableciendo las condiciones apropiadas para el apoyo a iniciativas provenientes del sector cooperativista.
- La característica general de estructura monorubro o especialización productiva en las cooperativas, refleja la ausencia de una estrategia territorial que posibilite la configuración de entidades de perfil multiactivo, con posibilidades de alcanzar escalas de actividad de mayor sustentabilidad. La especialización en un rubro o familia de rubros si bien puede tener ventajas, concentra el riesgo y expone a adversidades comerciales o sanitarias con consecuencias serias para la vida de las cooperativas y sus miembros.
- Si bien las cooperativas se autodefinen básicamente como herramientas comerciales asociativas, requieren desarrollar un fuerte involucramiento institucional con el cambio tecnológico y la mejora de la productividad de sus asociados. Ambos aspectos van estrechamente entrelazados como factores de éxito en la actividad agropecuaria.
- El desarrollo organizacional de las entidades cooperativas es muy limitado, conformando estructuras simples de reducida capacidad de ejecución operativa y vinculación con los asociados. Esto se conecta con la referencia al tamaño de las mismas que se asemeja en muchos casos, más al formato de grupo asociado de productores que a propiamente instituciones cooperativas.
- La gestión asociativa de dirección de las cooperativas, debido a carencias de capacitación y ausencia de apoyos profesionales internos, no dispone de una mirada estratégica que le permita anticipar situaciones, ya sean adversas como potencialmente favorables, concentrándose principalmente en acciones de corto plazo de impacto limitado.

- El impulso y crecimiento de las organizaciones cooperativas requiere de la conformación de grupos directivos locales y regionales con liderazgo positivo, capacidad de organización y de buen relacionamiento interpersonal, capacidad de procesar conflictos, transparencia en la gestión y constante preocupación por la información a los asociados. Estos factores más allá de involucrar condiciones innatas de los individuos, se vinculan a procesos de capacitación/incubación grupales de núcleos directivos.
- Para elevar sustantivamente sus capacidades instaladas actuales, las cooperativas deben realizar un significativo, eficaz y sistemático esfuerzo de capacitación de directivos, funcionarios y socios, prioritariamente en gestión empresarial y buenas prácticas de administración, con la dificultad que implica a productores familiares dedicar tiempo a actividades aparte de la atención de sus unidades productivas.
- Existe una debilidad generalizada en las cooperativas referida a la participación de sus asociados en las decisiones, que repercute en limitado compromiso con sus acciones y proyectos, requiriendo de una mirada profesional especializada que oriente acciones efectivas para motivar y animar la participación de los productores miembros.
- Las políticas de capitalización de las cooperativas son tímidas y envuelven a las entidades en frecuentes estrangulamientos o limitaciones financieras que les impiden impulsar nuevos negocios o la ampliación de los existentes.
- Las claves de la fidelización y fortalecimiento de las cooperativas radica en el desarrollo de servicios valiosos para sus asociados (asistencia técnica, procesamiento o acondicionamiento de la producción y gestión comercial de ventas).
- Son escasas las cooperativas que gestionan los servicios de asistencia técnica a sus socios vinculando la misma a optimizar la oferta productiva para impulsar negocios asociativos, no obstante los agricultores en una proporción significativa reciben servicios técnicos de terceros.
- La brecha tecnológica (muy altas y muy bajas productividades) al interior de las cooperativas parece significativa, configurando una buena oportunidad para apoyar el incremento de productividad y calidad de productores asociados, mediante servicios técnicos adecuados.
- Son escasos los vínculos de las cooperativas con los centros de investigación y la información tecnológica que reciben es limitada, por lo cual esta área aparece como escasamente priorizada y muy debilitada en su atención.

- Las Cooperativas han recibido apoyos financieros de INDAP para el desarrollo de sus inversiones en infraestructura (PDI y Crédito) y sus productores socios en servicios de asistencia técnica y apoyo para inversiones (SAT, PDI, Crédito, Alianzas Productivas).
- Las cooperativas son usuarias de los servicios de INDAP y sus productores también han recibido y reciben apoyos a través de varios instrumentos, más allá de que algunos puedan merecer adecuaciones para facilitar el acceso. Un tipo de dificultades parece residir en las capacidades instaladas en las cooperativas a efectos de elaborar y justificar apropiadamente las demandas de asistencia.
- Las necesidades de financiamiento de capital de trabajo para viabilizar negocios venta de productos que requiere programar la producción agrícola y su procesamiento o acopio posterior enfrentan dificultades para ser satisfechas por las fuentes de crédito debido a las limitaciones de garantías ofertadas por las cooperativas y a veces por la propia consistencia de los planes de negocio presentados cuando son analizados desde la fuente financiera (INDAP).
- La mayor participación de las cooperativas en la gestión de servicios profesionales debe estar orientada a aumentar el control social sobre el desempeño, calidad e impacto de los mismos, atenuando las asimetrías naturales entre el productor asistido y el profesional asistente. La modalidad de servicios tercerizados impulsada por INDAP debería combinarse con la instalación de capacidades profesionales básicas en la estructura de gestión de las cooperativas.
- La situación de tenencia de la tierra en los pequeños agricultores cooperativistas debido a la realidad de las sucesiones familiares plantea un panorama complejo que amenaza su estabilidad familiar y por tanto la de sus organizaciones.
- Las principales limitaciones de los agricultores asociados a las Cooperativas parecen radicar en la productividad, calidad y financiamiento apropiado para sostener una estrategia de crecimiento, en tanto las cooperativas como instrumentos comerciales requieren manejar más volumen de calidad y disponer de mayor capacidad profesional para el desarrollo de negocios.
- Las expectativas de inversión de las cooperativas se concentran en infraestructura y equipamiento industrial, maquinaria y equipos agrícolas, no obstante focalizan sus aspiraciones de gestión de servicios en la asistencia técnica, como factor articulador entre la producción y la comercialización.
- Las Cooperativas para fortalecer su incidencia en la mejora de la productividad y calidad de la producción de sus asociados, deben disponer de un mix de servicios de extensión

agropecuaria y profesionales de alta especialización en rubros de importancia estratégica en los sistemas productivos de sus asociados.

- La coordinación de acciones entre las cooperativas parecen reducirse al ámbito gremial en presencia de problemáticas de alta sensibilidad para las mismas y sus asociados, sin embargo no se aprecian acciones sistemáticas de vínculos para el desarrollo de negocios (la apicultura es una excepción por la existencia de un actor central) e intercambio de experiencias, desaprovechando el potencial que brinda el contar con un grupo de entidades en cada rubro productivo (lechería, berries, hortalizas, cereales, frutos secos).
- Las entidades que conforman el sector cooperativo agrario pueden agruparse, más allá de algunos elementos comunes a las mismas ya mencionados, de acuerdo a sus características en ciertos tipos de empresas asociativas: a) cooperativas en declinación de su actividad económica y cantidad de asociados, b) cooperativas estancadas en su actividad económica tradicional, c) cooperativas en crecimiento por incorporación de productores, por aumento de la producción o por apertura de nuevas áreas de negocios adicionales a la tradicional. Las dos primeras tipologías de cooperativas se asocian a un modelo de gestión de baja profesionalización, sin liderazgos que propongan nuevos desafíos, carentes de servicios de valor para sus asociados.

15. Conceptualización de condiciones de éxito para el desarrollo de las Cooperativas Agropecuarias.

Las Cooperativas como modelo empresarial asociativo o de la llamada economía social, han sido estudiadas a nivel académico buscando analizar sus diversas estrategias y resultados alcanzados en términos de posicionamiento en un escenario económico muy cambiante y competitivo como el que ha caracterizado las últimas décadas.

El Grupo PENSA de la Universidad de San Pablo, con la participación del Dr. Fabio Chadad de la Universidad de Missouri, estudiaron las Cooperativas exitosas en países desarrollados (Europa, USA y Brasil). Las Cooperativas agropecuarias tienen una alta participación en la economía de estos países. El análisis de las estrategias adaptativas de estas Cooperativas con suceso, parte para estos académicos de la dicotomía “crear valor vrs capturar valor”. Estos expertos sostienen que existe un ciclo en la vida de las Cooperativas que pasa por una fase inicial de justificación económica, luego una fase diseño organizacional, luego una tercera fase denominada como de crecimiento, avances y heterogeneidad de actividades, luego una cuarta fase de crisis, reconocimiento e introspección y una fase terminal que presenta tres caminos, la reinención, los correctivos o ajustes menores y la salida o desarticulación institucional.

Estos analistas de las cooperativas parten de tres afirmaciones básicas: a) la cooperativa es un negocio, b) la cooperativa existe para generar beneficios a sus asociados y c) la cooperativa es

una sociedad de personas. Para ellos la salud de las cooperativas depende de asumir con claridad estas tres definiciones sencillas.

Las condiciones que han hallado para que las cooperativas agropecuarias se adapten con éxito a los cambios y exigencias de la competencia son: i) el capital humano de directores y funcionarios gerenciales reuniendo competencias complementarias, ii) el capital social entre los productores asociados, constituido por las relaciones personales, el acuerdo de aplicar recursos a la innovación y el respeto de las reglas de funcionamiento, y iii) la construcción de un proyecto colectivo. En el análisis de las estrategias de las cooperativas con éxito han encontrado la constante del diseño de estrategias de “ataque” en contraposición con las estrategias de “defensa”. En las primeras las cooperativas agregan valor a la renta de sus asociados en la cual estos se benefician como usuario y como inversor en las actividades de las mismas, En las segundas, es decir las estrategias “defensivas” las cooperativas existen para proteger la renta del productor, éste sólo se beneficia como usuario de la misma.

Las estrategias de ataque de las cooperativas tienen los siguientes elementos:

- se plantean el crecimiento vertical y horizontal
- impulsan su diversificación geográfica o de productos
- apuestan a la coordinación vertical de las actividades
- desarrollan alianzas y acuerdos con terceros
- se preocupan efectivamente por generar espacios de innovación
- apuntan a la internacionalización, su escenario procura ser el mercado internacional

Desde el punto de vista institucional existen diferentes modelos y no un único modelo para llevar adelante esta estrategia de ataque y las grandes cooperativas exitosas de países desarrollados han optado por diferentes caminos. Chaddad y Cook (2004) construyeron a partir de la evidencia empírica un abanico de opciones representativas de los modelos cooperativos en que en un extremo se encuentra la cooperativa modelo Tradicional y en el otro con un gradiente de opciones variadas las Corporaciones. En la diversificación de opciones el factor central es el derecho de propiedad restringido a sus asociados o no restringido a los mismos y el financiamiento (aportes de capital) de las inversiones de estas organizaciones para su crecimiento.

Los estudios de este grupo de expertos identifican 12 pilares estructurales sobre los cuales se edifican los modelos cooperativos. Estos pilares refieren a la misión de la cooperativa, la estructura operacional, la estructura de propiedad, el cuerpo societario abierto, selectivo o cerrado, los derechos de voto, la distribución de beneficios entre sus asociados (equidad o igualdad), el retorno sobre el capital, las ganancias sobre el capital, la liquidez, el acceso al capital, la gobernanza y el consejo administrador (asociados electos o consejeros independientes designados).

El análisis de las cooperativas exitosas en cuanto a sus procesos adaptativos para competir con suceso en los mercados se apoya según estos estudios en las siguientes claves: a) son cooperativas cuya misión tiene un propósito bien definido, b) son cooperativas de escala y eficiencia operacional, c) son cooperativas capitalizadas, d) son cooperativas con gestión profesional y gobernanza, e) son cooperativas con capital social. El capital social se puede definir como un conjunto de normas, redes y espacios construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de una organización, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo.

El Dr. Mario Mondelli (investigador de CINVE/Director de OPYPA-MGAP, Uruguay) sostiene con un ejemplo muy claro los cambios adaptativos que se vienen generando en un sector de las cooperativas uruguayas de granos y que alcanza a otras cooperativas, y al respecto destaca en lo tecnológico a la modernización de plantas de silos, la incorporación de plantas de raciones para alimentación del ganado y mejorar el sistema de información empresarial. En cuanto a los cambios organizacionales verificados y en proceso señala la gobernanza interna (cambio del enfoque gerencial, reestructura de personal, incorporación de instrumentos de capitalización-fidelización como el fondo de productividad creado por Conaprole), la gobernanza externa (desarrollo de equipos de ventas y asistencia técnica, servicios en la filial de la cooperativa, incorporación de nuevos instrumentos de comercialización, desarrollo de iniciativas para promover fidelidad y captar nuevos socios) y alianzas y fusiones (alianzas comerciales y fusiones entre cooperativas). Finalmente el mismo analista señala algunos desafíos para fortalecer una estrategia de ataque, tales como : a) ganar eficiencia de escala y aprovechar sinergias entre cooperativas, b) abordar la capitalización, c) el rediseño organizacional, d) la fidelización de los asociados y e) la formación de dirigentes.

Estos análisis realizados en base a las experiencias de distintas cooperativas que son referencia en el mundo, en cuanto su suceso en generar cambios adaptativos que les permitieron mejorar su posicionamiento en términos competitivos, resultan ilustrativas y se complementan con las realidades y desafíos hallados en el sector cooperativo agropecuario de Chile.

16. Conclusiones sobre puntos focales del apoyo público para fortalecimiento de las Cooperativas Agrarias.

El INDAP vuelca anualmente importantes recursos financieros al apoyo de la agricultura familiar en Chile, de los cuales son beneficiarios el pequeño sector de productores asociados a las cooperativas agropecuarias. Estos recursos financieros transferidos por el INDAP mediante instrumentos de fomento (fondos no retornables) u ofertados mediante el financiamiento crediticio, son canalizados a través de una amplia batería de formatos o modalidades. Las entidades cooperativas no cuentan con instrumentos a medida, pero acceden al igual que otros actores asociados o individuales a los referidos apoyos.

Hasta el presente una alta proporción de los fondos públicos canalizados por el INDAP al apoyo de la pequeña y mediana producción agropecuaria se adjudica bajo la modalidad individual y en el caso de los servicios es materializado por profesionales privados. Tanto el crédito como la asistencia técnica se canalizan en estas condiciones de asistencia individual, aunque existen algunas modalidades que habilitan el crédito y la asistencia técnica (gestión empresarial) a las organizaciones de agricultores.

El desarrollo de emprendimientos asociativos bajo el formato cooperativo, puede significar – entre otras ventajas- para el sector público, la disposición de una red institucional que le otorgue capilaridad a sus esfuerzos por llegar con distintos tipos de apoyo a los pequeños agricultores, social y culturalmente distantes de la institucionalidad pública.

Las entidades cooperativas, aún con las debilidades señaladas anteriormente, han recibido apoyos para instalar inversiones y ciertas capacidades de infraestructura a nivel local, poniéndolas al servicio de sus productores asociados. Esta decisión del sector público en el área de las inversiones no ha tenido su correlato en cuanto a las facilidades para instalar capacidades gerenciales y de gestión de servicios en las entidades cooperativas. Por el contrario se ha priorizado la canalización de ese tipo de apoyo a través de la tercerización de servicios, como la asistencia administrativo-contable, impositiva o como la asistencia técnico-productiva canalizada hacia los productores en forma individual o bajo modalidad asociativa liderada por un agente empresarial vinculado al mercado (Alianzas Productivas). Es posible que como fundamento de la opción adoptada existiera poca confianza en el sustrato cooperativo para llevar adelante una acción eficaz y eficiente en estas áreas, quizás inclusive algunas experiencias fallidas en el pasado reforzaran esta visión. Sin embargo, las experiencias exitosas de varias organizaciones cooperativas en Chile y la región, muestran la existencia de algunas constantes cuyo desarrollo sería necesario inducir desde el sector público. Esto es, la instalación de capacidades gerenciales y de asesoría de alto nivel profesional, la capacitación de los directivos cooperativistas y la disponibilidad capital de trabajo necesario para implementar los componentes agrícolas y comerciales de los negocios.

Un fortalecimiento selectivo y gradual de las cooperativas agropecuarias, condicionada a la demostración de capacidades y a resultados de las acciones de fortalecimiento, tendría un doble efecto, por un lado instalar capacidades al interior de las mismas para el desarrollo de negocios y la prestación de mejores servicios a sus asociados, y por otro impulsar su capacidad de crecimiento por la incorporación de nuevos productores y socios, para aumentar la escala operacional de las actividades.

Las instalaciones de capacidades gerenciales que involucra las competencias de la gestión administrativo contable y del diseño y organización de negocios bajo procesos de decisión interno, contrasta marcadamente con la modalidad de asistencia externa tercerizada actual, la cual más allá de los buenos resultados que transitoriamente puede alcanzar, no instala

capacidades permanentes ni genera aprendizaje en la organización cooperativa, no genera acumulación de capacidades y habilidades en el campo de la gestión de la organización, así como tampoco en la administración de recursos financieros.

En el área de servicios, resulta por demás evidente la importancia del asesoramiento técnico productivo organizado desde la institucionalidad cooperativa y alineado a los requerimientos de comercialización de los negocios encarados en el mercado local, en el abastecimiento de exportadores o mediante la exportación directa.

En la realidad actual los diferentes “escalones o niveles” de la asistencia técnica (PRODESAL, SAT y Alianzas Productivas) llegan a coexistir entre los miembros de una organización cooperativa, desde las perspectivas individuales de los agricultores asesorados bajo diferentes visiones técnicas, generando superposiciones y poca claridad entre la multiplicidad de orientaciones a la base productiva y el desarrollo de negocios y acciones comerciales de la organización cooperativa.

La experiencia de las Alianzas Productivas cuando los productores se incorporan en forma individual al negocio, aunque en el marco de un grupo promovido a los efectos del apoyo público por una empresa exportadora, presenta resultados positivos en cuanto a transferencia de conocimientos técnicos e inclusive en alguna medida comerciales, sin embargo el contexto en el cual se vinculan las partes (agricultor-empresa agroindustrial o comercializadora) resulta asimétrico y generan un relacionamiento inestable. En el caso de las experiencias en que la empresa agroindustria o exportadora es una cooperativa la alianza entre productores e institución adquiere otra consistencia y compromisos de mejora.

El instrumento Alianzas Productivas sin variar sus objetivos de articulación de pequeños y medianos agricultores a las cadenas agrocomerciales o agroexportadoras, debería promover con condiciones más favorables la participación de las cooperativas en dichos acuerdos con las empresas que traccionan la alianza, con el rol específico de representar a sus productores asociados y actuar en armonía con la empresa como correa de transmisión de las directivas técnicas y garante moral de los compromisos asumidos por sus asociados de aplicación de paquetes tecnológicos y entrega de producción de acuerdo a la calidad y volúmenes comprometidos. El reconocimiento de este rol de las cooperativas implica la asignación de apoyos específicos a efectos de su cumplimiento. La apertura del INDAP a esta modalidad, generaría un impacto mayor del instrumento que ampliaría la capacidad de sumar nuevos agricultores al proceso agrocomercial, lo cual se agregaría a los efectos de la modalidad actual del instrumento que, en general, refuerza los apoyos sobre pequeños y medianos agricultores ya conectados con las cadenas exportadoras.

Otro aspecto que se considera debería ser punto focal de ajustes y adecuaciones a la política pública implementada por INDAP en apoyo a la agricultura familiar campesina y que se

encuentra directamente relacionada al accionar de las cooperativas agropecuarias, refiere al capital de trabajo, elemento central requerido por pequeñas organizaciones con escasa posibilidades actuales de financiamiento propio, a los efectos de viabilizar planes de producción y operativos de comercialización, anuales o de menor plazo. El concepto que sería deseable fuera incorporado, es el de financiamiento de una estrategia de crecimiento, con escalamiento y diversificación de negocios en los mercados. Bajo una mirada de mediano plazo y bajo el monitoreo de los resultados alcanzados en los diferentes períodos o zafas de comercialización, las cooperativas que ofrezcan y brinden evidencia de una gestión profesional y eficiente, deberían contar con el financiamiento respaldado en sus antecedentes y los negocios pactados. Este concepto de financiamiento de capital de trabajo por parte del INDAP a las cooperativas agropecuarias, otorgaría a éstas mayor capacidad de gerenciamiento a los negocios, ajuste de las actividades a la programación productiva y compromisos comerciales, y el fortalecimiento (fidelización) de la organización cooperativa ante sus productores asociados y no asociados en el entorno territorial en que actúa.

Area de gestión	Instrumentos actuales de INDAP	Objetivos de las modificaciones propuestas	Cambios propuestos al INDAP
Asistencia tecnológica-productiva a los asociados	PRODESAL y SAT	a) Alinear los servicios con planes comerciales de la organización cooperativa/asociativa b) Incrementar el control social sobre la calidad y adecuación de los servicios técnicos recibidos por los agricultores. c) Fortalecer las capacidades de las organizaciones de la agricultura familiar campesina para administrar sus propios servicios de asesoría técnica	Apertura de una línea de asistencia financiera a las organizaciones cooperativas/asociativas para instalación de servicio técnico-productivo por 3 años, renovable anualmente en base a evaluación de resultados. Régimen: cofinanciación no retornable del 70% de los honorarios técnicos. Contratante: cooperativa/organización asociativa de productores
Asistencia tecnológica-productiva y comercial a los asociados	ALIANZAS PRODUCTIVAS	a) Fortalecer el instrumento mediante el apoyo organizacional de las cooperativas y organizaciones asociativas al plan de negocios de	Incorporar dentro de la normativa del instrumento condiciones financieras promotoras (estímulo económico a ambas partes) de la alianza entre las

		<p>Empresas Agroindustriales y Exportadoras,</p> <p>b) Incentivar la presentación de las organizaciones cooperativas/asociativas de la agricultura familiar campesina como agente responsable del plan de negocios para mercado interno o exportación</p>	<p>Organizaciones de Agricultores Familiares y las Empresas Agroindustriales/exportadoras. Financiamiento no retornable a la cooperativa/organización asociativa de los costos de organización de la base de asociados para formalizar la Alianza Productiva y dinamizar su funcionamiento (reuniones informativas, jornadas técnicas, evaluación comercial)</p>
Gerenciamiento	CEGEs, Fortalecimiento de la gestión Empresarial	<p>a) Instalar función gerencial calificada dentro de la cooperativa/organización asociativa, bajo su control y administración.</p> <p>b) Incorporar a la función gerencial la asistencia permanente a la dirección en el desarrollo de negocios y la implementación de estrategia de crecimiento de la escala operacional de la organización cooperativa/asociativa.</p> <p>c) desarrollar en la cooperativa/organización asociativa la capacidad de administrar sus propios recursos profesionales.</p>	<p>Abrir nueva opción de apoyo a la gestión empresarial de las cooperativas/organizaciones asociativas mediante el financiamiento de recurso gerencial en base a una propuesta de funcionamiento interno (de la dirección asociativa) que asegure el mayor aprovechamiento de la función gerencial (desarrollo de negocios, administrativo-contable, comunicaciones con socios). Selección de la gerencia en base a Cv y entrevista con aprobación de INDAP.</p> <p>Régimen: financiamiento no retornable del 80% de los honorarios durante 2 años.</p> <p>Contratante: la cooperativa/organización asociativa con aceptación de INDAP.</p>
	Crédito para capital de trabajo	a) Asegurar a las cooperativas/organizaciones asociativas el financiamiento de sus	Generar una línea de financiamiento de capital de trabajo a las cooperativas/organizaciones

		planes de crecimiento mediante el escalamiento y/o diversificación de negocios	<p>asociativas, de rápido desembolso secuencial para planes de negocios aprobados en horizontes de mediano plazo (3 años)</p> <p>Régimen: créditos de corto plazo para insumos y servicios requeridos por planes de producción justificados por operativos comerciales y capacidades de gestión demostradas por la cooperativa/organización asociativa. Sin garantías reales, en base a informes técnicos de capacidad productiva (volumen/calidad) y mercados compradores identificados.</p> <p>Contratante: el INDAP otorga el crédito a la cooperativa/organización asociativa con el respaldo moral y compromiso productivo de los productores asociados participantes</p>
Estabilidad productiva de las familias en relación al recurso tierra	No disponible	<p>a) Apoyar la permanencia del recurso tierra en poder de la agricultura familiar campesina afectada por los procesos de sucesiones,</p> <p>b) Facilitar los procesos de recambio generacional en la agricultura familiar campesina.</p>	<p>Generar una línea de financiamiento de largo plazo para integrantes de las familias campesinas en proceso de sucesión y con voluntad de permanecer en la producción, basado en el pago de una renta anual de mercado proveniente del flujo de fondos del sistema productivo.</p> <p>Régimen: línea de crédito contra hipoteca de la tierra (a 20 años) para campesinos menores de 45 años, vinculados a</p>

			<p>cooperativas/organizaciones asociativas que reciben servicios técnicos y participan en planes productivos y de comercialización.</p> <p>Contratante: el INDAP otorga créditos a agricultores familiares campesinos promitentes compradores de tierras de su familia en sucesión.</p>
--	--	--	---

A los efectos de realizar una revisión tendiendo a mejorar la efectividad de algunos instrumentos de INDAP en su utilización por parte de las Cooperativas, examinar la posibilidad de generar nuevos instrumentos específicos y sus condiciones más apropiadas, se sugiere la generación de una instancia de trabajo técnico entre el INDAP y la UNAF con dicha finalidad concreta.

17. Conclusiones sobre el rol y prioridades de la UNAF

El rol de la UNAF en una estrategia de posicionamiento de las Cooperativas Agropecuarias como organización económica de la agricultura familiar campesina, debe adecuarse a su naturaleza de entidad combinación de tercer y segundo grado, aunque sin las funciones de ejecución comercial de este último tipo de organización.

El concepto moderno de una organización de perfil gremial como lo es la UNAF, comprende el rol de la representación corporativa sectorial de la agricultura familiar campesina ante los poderes públicos y otros actores de la sociedad y, además, el ejercicio de otras funciones que atraviesan en forma transversal la red institucional cooperativa/asociativa. Estas últimas funciones apuntan a potenciar la calidad de los recursos humanos que dirigen y gestionan las organizaciones miembros y a promover procesos de relacionamiento horizontal entre las entidades para fortalecer sus capacidades de incidir en los mercados en beneficio de sus productores asociados.

Una organización de alcance nacional como lo es la UNAF, requiere desarrollar una potente estrategia de comunicación interna con sus entidades asociadas, mediante mecanismos apropiados que aseguren continuidad, calidad de relacionamiento y el mayor grado de participación de sus instituciones socias. Este relacionamiento y comunicación interna requiere un enfoque de alta profesionalidad y un soporte tecnológico adecuado para resultar eficaz, particularmente en un país con la extendida geografía de Chile y con un sector cooperativo/asociativo distribuido en toda la extensión del territorio nacional.

El sistema de comunicación e información referido debe complementarse con el necesario contacto directo entre las autoridades nacionales de la organización y sus asociadas, reconociendo la escala regional como un ámbito de alto valor para la coordinación y generación de opinión sobre temáticas de interés para el sector cooperativo/asociativo, pero además como instancia adecuada para la generación de acciones conjuntas de naturaleza institucional, comercial o productivo.

UNAF nace por la voluntad de distintas organizaciones de tipo asociativo y como es lógico genera una pequeña estructura de dirección, con algunos asesores técnicos, para desplegar el necesario relacionamiento con las autoridades nacionales y sectoriales, próximo a los principales centros de decisión del país. La evolución inmediata de la organización interna de la UNAF debería priorizar dos aspectos centrales: a) el desarrollo de una pequeña estructura técnica de alta especialización y profesionalidad para el estudio de temas centrales de la agenda agropecuaria en sus aspectos económico, sociales, jurídicos y ambientales, tendientes a generar opinión y/o propuestas de la agricultura familiar campesina b) la disponibilidad de especialistas técnicos para asesorar comités de organizaciones asociativas que comparten el mismo rubro o familias de rubros productivos (comités sectoriales de la lechería, frutas, hortalizas, cereales, apícola y de carne vacuna, etc.), mediante la generación de agendas con temáticas tecnológicas, comerciales, ambientales, instancias de particular relevancia a la luz de la predominancia de cooperativas agropecuarias y emprendimientos asociativos de reducida escala, c) una pequeña área de comunicaciones y d) un área de capacitación para el desarrollo de propuestas acordes a las particularidades y necesidades de la dirección y gestión asociativa, y con el rol de articular con entidades públicas y privadas especializadas en la educación y formación de recursos humanos (Universidades, Centros de Formación Profesional, etc.) acciones de cooperación que posibiliten multiplicar las capacidades de formación empresarial asociativa y desarrollo de liderazgos con visión estratégica al interior de la institucionalidad de la agricultura familiar campesina.

Instrumento	Descripción	Objetivo
Programa de Comunicación interna	Instalar una red de comunicaciones sobre una plataforma Web para el intercambio entre dirigentes, capacitar a éstos en el uso y dotarles de equipamiento informático.	Desarrollar un fluido intercambio de información y opiniones entre los dirigentes de la estructura central de UNAF y las directivas de organizaciones miembros de segundo grado y de las cooperativas/asociaciones locales.
Programa de Capacitación en Dirección de Empresas Asociativas Campesinas	Desarrollar una currícula a medida para la capacitación de dirigentes de empresas asociativas combinando modalidad presencial y a distancia, en base a Convenio con entidad académica o institución especializada en capacitación empresarial.	Formar dirigentes de organizaciones de la agricultura familiar campesina con visión estratégica, capacidad organizacional y liderazgo para impulsar el crecimiento económico y social de las organizaciones cooperativas y asociativas agropecuarias.
Programa de Desarrollo competitivo de la agricultura familiar campesina	Puesta en funcionamiento de grupos sectoriales de Organizaciones Campesinas miembros de UNAF por especialización productiva en base al asesoramiento de facilitadores y expertos por rubros. Se definirá y ejecutará una Agenda de trabajo (tecnología, extensión agrícola, capacitación, comercialización, tierras, etc.) por Grupos en los rubros leche, frutas, apicultura, cereales y hortalizas.	Generar cooperación e intercambio entre grupos homogéneos de organizaciones asociativas (por especialización productiva) para impulsar el cambio tecnológico, organizacional y desarrollo de negocios. A su vez y como consecuencia del trabajo de los grupos sectoriales la UNAF dispone a través de sus organizaciones especializadas de diagnóstico, seguimiento y estrategias sectoriales.
Programa de Estudios y análisis de coyunturas agropecuarias	Instalar un equipo técnico de especialistas en economía agrícola y sociología rural, y complementariamente realizar convenios con entidades	Generar estudios de coyuntura y estructurales sobre la evolución de variables seleccionadas y su incidencia sobre la agricultura familiar

	académicas para ampliar la capacidad de análisis técnico.	campesina para fortalecer la opinión de UNAF y su capacidad de propuestas hacia las políticas públicas.
Programa de Coordinación Regional de Organizaciones Campesinas	Implementar un programa de encuentros regionales (1 por Región) de dirigentes de organizaciones cooperativas/asociativas, bajo el formato de Seminarios de discusión de estudios, identificación de oportunidades y propuestas de acciones regionales conjuntas por parte de la agricultura familiar campesina.	Estrechar los vínculos territoriales entre las empresas asociativas, generando agendas de cooperación regional.