



UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile

Informe Final

“Estudio contratado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)”

Licitación Pública ODEPA N°688-47-LE11

“Los comentarios que se hacen en este documento no representan necesariamente la opinión de ODEPA”

“El presente estudio se puede reproducir total o parcialmente, citando la fuente”

26 de Diciembre 2011

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente estudio tiene como objetivo desarrollar propuestas de mejoramiento a los instrumentos que fomentan las diversas modalidades de asociatividad vigentes en la agricultura chilena, considerando las necesidades y limitantes que caracterizan al sector.

En este contexto, la metodología utilizada para el levantamiento de la información se basa en la revisión bibliográfica (información secundaria), realización de entrevistas en profundidad a expertos, es decir, aquellas personas que tengan competencias desde su desempeño laboral o formación profesional. En algunos casos corresponden a los responsables a cargo de programas o instrumentos que fomenten estas iniciativas ya sea de instituciones públicas como privadas. Además, se realizan grupos focales dirigido a usuarios de instrumentos de fomento, dirigentes y profesionales vinculados a organizaciones del sector agrícola, diferenciados por tamaño (micro, pequeño y mediano) en las regiones de Coquimbo, Metropolitana, O'Higgins y Araucanía.

La información obtenida de las distintas fuentes es validada en un taller denominado "instrumentos de fomento a la asociatividad".

Posteriormente y siguiendo los resultados tanto de la información levantada en el proceso de desarrollo del presente estudio, como la experiencia de investigación previa del equipo de trabajo de la Universidad de Santiago de Chile, se presenta una sistematización de las principales ventajas y desventajas de los principales tipos de asociatividad productiva, como también una descripción de las principales variables de éxito/fracaso en el desarrollo de emprendimientos asociativos a nivel rural.

Complementariamente a lo anterior, se identifican y caracterizan, ocho factores críticos transversales de éxito o fracaso aplicables a todo tipo de empresa asociativa de orientación económico - productivo a nivel rural. Estos 8 factores claves de éxito y fracaso actúan de forma interdependientes entre sí a modo de un sistema complejo, que dependiendo de la realidad particular de cada iniciativa relevará un mayor peso diferencial de cada uno de ellos, situación que a su vez evoluciona en el tiempo, tanto por las circunstancias internas del grupo gestor como por los cambios en el entorno.

En base al levantamiento de información de los distintos instrumentos de fomento productivo promotores de la asociatividad empresarial a nivel agrícola, y la suma de recolección de información primaria por parte del equipo de trabajo del presente estudio, se ha elaborado un cuadro comparativo general que da cuenta del análisis de los instrumentos de fomento productivo, en función de su relación con la promoción directa o indirecta de la asociatividad de los productores agrícolas, como también de su relación con las 11 propuestas de mejora global de los programas e instrumentos.

Finalmente, se presentan las propuestas de mejoramiento de los programas e instrumentos de fomento productivo en el marco del presente estudio, poniendo énfasis en su factibilidad real en el corto y mediano plazo, sin que ellas impliquen cambios estructurales de la institucionalidad

pública ni tampoco cambios culturales significativos en el accionar de los beneficiarios-clientes de los diversos programas e instrumentos de fomento productivo. Estas propuestas de mejoramiento se basan en 3 ejes temáticos y cada uno de ellos asociado a distintas variables. Estos son: 1) Institucionalidad pública del fomento, 2) Diseño y lógica de los programas e instrumentos de fomento productivo y 3) Realidad de la asociatividad a nivel rural.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

- 1. INTRODUCCIÓN..... 1
- 2. OBJETIVOS..... 3
 - 2.1. Objetivo general..... 3
 - 2.1.1. Objetivos específicos..... 3
- 3. RESULTADOS ESPERADOS..... 3
- 4. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS..... 4
 - 4.1. Caracterización de los diferentes tipos de asociatividad productiva vigentes en el sector agrícola..... 4
 - 4.2. Identificación de los instrumentos y/o herramientas que fomentan estas iniciativas..... 6
 - 4.3. Identificación y análisis de las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad e instrumentos de fomento..... 7
 - 4.4. Generación de propuesta de mejoramiento..... 9
- 5. RESULTADOS..... 11
 - 5.1. Identificación y caracterización de los diferentes tipos de asociatividad productiva vigentes en el sector agrícola de Chile; instrumentos o herramientas que fomentan estas iniciativas. 11
 - 5.1.1. Revisión información secundaria..... 11
 - 5.1.2. Base de Datos..... 73
 - 5.1.3. Entrevistas en profundidad..... 75
 - 5.2. Identificación y análisis de las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso de la asociatividad productiva y los instrumentos del Estado que la fomentan. 83
 - 5.2.1. Grupos focales..... 83
 - 5.2.2. Taller..... 89
 - 5.2.3. Cuestionario semiestructurado..... 92
 - 5.3. Identificación, caracterización y análisis de las propuestas de mejoramiento para los instrumentos de fomento a la asociatividad productiva en Chile. 98
- 6. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES..... 99
 - 6.1. Identificación y análisis de las ventajas y desventajas y factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad en Chile..... 99
 - 6.1.1. Ventajas y desventajas de los tipos de asociatividad productiva a nivel rural. 99
 - 6.1.2. Factores de éxito y fracaso de las empresas asociativas a nivel rural. 103
 - 6.2. Identificación y análisis de las ventajas y desventajas y factores críticos de éxito o fracaso de los Instrumentos del Estado cuyo objetivo es el fomento de la asociatividad productiva en la agricultura. 106

6.3. Identificación, caracterización y análisis de las propuestas de mejoramiento programas e instrumentos de fomento productivo.....	111
7. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	112
7.1. Eje de Institucionalidad Pública del Fomento.....	112
7.1.1. Variable N° 1: Fragmentación de la institucionalidad pública.....	112
7.1.2. Variable N° 2: Responsabilidades por nivel territorial: nacional, regional, local.....	114
7.2. Eje Diseño y lógica de los programas e instrumentos de fomento productivo.....	115
7.2.1. Variable N° 3: Estabilidad en el tiempo de los programas e instrumentos.....	115
7.2.2. Variable N° 4: Requisitos de entrada y egreso.....	117
7.2.3. Variable N° 5: Relación Estado-Beneficiarios-Intermediarios.....	119
7.3. Realidad de la asociatividad empresarial a nivel rural.....	120
7.3.1. Variable N° 6: Asociatividad empresarial exógena vs. Endógena.....	120
7.3.2. Variable N° 7: Fortalecimiento organizacional vs. Fortalecimiento empresarial.....	122
8. REFERENCIAS.....	123
9. ANEXOS.....	127
Anexo N° 1: Investigadores a cargo del estudio.....	127
Anexo N° 2: Pauta de moderación entrevistas en profundidad.....	128
Anexo N° 3: Pauta de moderación grupos focales.....	129
Anexo N° 4: Pauta de moderación taller.....	131
Anexo N° 5: Listado de potenciales participantes.....	132
Anexo N° 6: Cuestionario semiestructurado.....	135
Anexo N° 7: Listado de participantes de entrevistas en profundidad.....	138
Anexo N° 8: Listado de participantes grupos focales y taller.....	139
Anexo N° 9: Matriz de componentes rotados.....	142
Anexo N° 10: Relación de corte en Análisis Clúster con método de Ward.....	144
Anexo N° 11: Boxplot de constructos por grupo de encuestados.....	145
Anexo N° 12: Estadígrafos descriptivos para el número de socios.....	146
Anexo N° 13: Networks Atlas ti.....	147
Anexo N° 14: Mejoramiento de instrumentos de medición.....	149
Anexo N° 15: Mapa de formas asociativas.....	151

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla Nº 1: Datos estadísticos de cooperativas en Europa año 2008.....	25
Tabla Nº 2: Comunidades indígenas originarias de cooperación.....	27
Tabla Nº 3: Modelos de cooperativas agrarias	28
Tabla Nº 4: Cifras de las cooperativas agrícolas en América Latina.....	29
Tabla Nº 5: Entidades de tipo agrario en España durante 1918.	31
Tabla Nº 6: Número de cooperativas, socios y facturación de cooperativas en 1999 y 2000 en España.	33
Tabla Nº 7: Principales sectores cooperativos de España.....	34
Tabla Nº 8: Integraciones y fusiones de las cooperativas agrarias en el año 2000.	36
Tabla Nº 9: Principales normativas hasta el año 2002.....	37
Tabla Nº 10: Participación económica de las cooperativas agropecuarias.....	40
Tabla Nº 11: Puestos de trabajo.....	40
Tabla Nº 12: Actividades de las cooperativas agrícolas.	41
Tabla Nº 13: Entidades asociadas a CONINAGRO.	42
Tabla Nº 14: Número de cooperativas agrícolas incorporados por región, 1998-2002.	45
Tabla Nº 15: Número de cooperativas agrícolas incorporadas por la actividad, 1998-2002.....	45
Tabla Nº 16: Número de empleados en las cooperativas agrícolas de informes por actividad, 1998-2002.....	46
Tabla Nº 17: Cifras de cooperativas agrícolas 2003-2008.....	46
Tabla Nº 18: Evolución cifras de cooperativas agrarias.	50
Tabla Nº 19: Áreas económicas de las cooperativas agrícolas.	51
Tabla Nº 20: Descripción grupos identificados.	74
Tabla Nº 21: Ventajas y desventajas de formas jurídicas asociativas productivas en el mundo rural.	101
Tabla Nº 22: Instrumentos de fomento, relación con la asociatividad y propuestas de mejora....	107

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura Nº 1: Evolución de asociatividades.	32
Figura Nº 2: Organización más frecuente de las cooperativas agrarias valencianas.	35
Figura Nº 3: Número de cooperativas y número de miembros.	44
Figura Nº 4: Matrixplot para los casos analizados en para tres dimensiones.	74
Figura Nº 5: Plot de autovalores de factores.	93
Figura Nº 6: Dendograma con algoritmo de Ward.	94
Figura Nº 7: Boxplot, constructos por conglomerado.....	94

1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, la globalización y la multifuncionalidad definen el marco en el que se encuentra la agricultura mundial. Ambas características configuran un escenario para una agricultura tanto competitiva pero a su vez social, en el sentido que ésta no cumple únicamente una función productiva, sino que también atiende a nuevas demandas e intereses sociales, tales como la conservación de la naturaleza, el respecto al medio ambiente, el equilibrio territorial y la defensa de valores culturales y de tradición (Juliá, 2005).

En este contexto, Chile está buscando reforzar su potencial de producción agroalimentaria, aumentando al mismo tiempo la participación de la agricultura familiar en el mercado. Según los Lineamientos Programáticos de la Política Agroalimentaria y Forestal Chilena 2010-2014, el trabajo del Ministerio de Agricultura se sustenta en seis pilares estratégicos, los que se entrelazan para generar la integralidad de la política: i) incrementar la competitividad del sector; ii) cautelar y mejorar la transparencia y acceso a los mercados nacionales e internacionales; iii) fomentar la investigación e innovación silvoagropecuaria; iv) impulsar la modernización institucional; v) incrementar la sustentabilidad social, ambiental y económica; y vi) profundizar el compromiso interministerial con el mundo rural.

El fomento a la exportación de productos agropecuarios ha sido una de las principales políticas que el Gobierno de Chile ha impulsado para el desarrollo del sector en los últimos 30 años. Las acciones desplegadas han contribuido a la creación de condiciones para el desarrollo de la industria y de la materialización de su potencial exportador. Sin embargo, hay una serie de desafíos que necesitan ser enfrentados. En la última década, el sector ha mostrado una declinación en su dinamismo. Hacia fines del 2007, el crecimiento de la Productividad Total de Factores (PTF) de Chile era menor que diez años antes (FMI, 2009). La tasa anual de crecimiento del valor agregado agrícola era 11% en el 2004 y de sólo 2% en el 2008. A lo anterior se suma que el acceso a la tecnología se irá haciendo cada vez más difícil y costoso, como resultado de la protección creciente de los derechos de propiedad intelectual. El cambio climático podría restringir el desarrollo agrícola y las oportunidades del comercio internacional podrían cambiar, debido al aumento de las exigencias de los consumidores y a medidas de proteccionismo encubiertas (FIA, 2011).

En el caso de la mediana y pequeña agricultura chilena, existen segmentos de productores que se han venido incorporando a mercados más exigentes, profesionalizando su gestión e integrándose más articuladamente a las distintas cadenas productivas. En este sentido, el fomento a los encadenamientos productivos y el desarrollo de organizaciones son dos elementos que parecieran cobrar gran relevancia (Barrera, Sanhueza, 2007).

Desde una perspectiva amplia, la asociatividad se relaciona con la cooperación, el capital social y la confianza. En el contexto de asociatividad económica se incorpora el emprendimiento empresarial y los incentivos existentes para iniciar y desarrollar acciones económicas colaborativas, Berdegú

(2000) sostiene que “las condiciones para el surgimiento de acciones y procesos de acción colectiva son coproducidas por instituciones públicas, sociales y privadas, comprometidas en las negociaciones e interacciones”.

No obstante las “fallas de la asociatividad”, destacadas por Barrera (2004) en la Asociatividad de la Nueva Agricultura, señala que “es importante constatar y revertir la frecuente asimetría de la información entre los dirigentes y los asociados; la falta de articulación en redes entre las distintas organizaciones que impiden generar economías de escala o disminuir algunos costos de transacción; y la no poco común conducta “free rider” de los asociados o afiliados”. El autor también menciona las fallas del conjunto del sistema asociativo, como la falta de complementariedad y de articulación de los distintos tipos de organizaciones.

En este contexto, este estudio realizado por el Departamento de Gestión Agraria y el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Santiago de Chile (Anexo N°1) tiene como objetivo desarrollar propuestas de mejoramiento a los instrumentos que fomentan las diversas modalidades de asociatividad vigentes en la agricultura chilena, considerando las necesidades y limitantes que caracterizan al sector.

2. OBJETIVOS.

2.1. Objetivo general.

Desarrollar propuestas de mejoramiento a los instrumentos que fomentan las diversas modalidades de asociatividad vigentes en la agricultura chilena, considerando las necesidades y limitantes que caracterizan al sector.

2.1.1. Objetivos específicos.

1. Identificar y caracterizar los diferentes tipos de asociatividad vigentes en el sector agrícola, diferenciados por estructura operativa y administrativa, considerando los instrumentos y/o herramientas que permitan fomentar cada uno de los tipos de asociatividad identificados.
2. Desarrollar propuestas de mejoramiento que permitan potenciar y fomentar modalidades de asociatividad, mediante instrumentos públicos vigentes que se orienten al sector agrícola, considerando las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso, de cada uno de estos instrumentos.

3. RESULTADOS ESPERADOS.

1. Identificación y caracterización de los diferentes tipos de asociatividad productiva vigentes en el sector agrícola en Chile, identificando los instrumentos y/o herramientas que fomentan estas iniciativas. Diferenciar por público objetivo, beneficios, estructura operativa, aspectos legales y financieros, origen del financiamiento, principales hitos, entre otros.
2. Identificación y análisis de las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad productiva.
3. Identificación y análisis de las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso, de los instrumentos del Estado cuyo objetivo es el fomento a la asociatividad productiva en la agricultura.
4. Identificación, caracterización y análisis de propuestas de mejoramiento, para los diferentes instrumentos de fomento a la asociatividad productiva de la agricultura en Chile. Considerando todos los aspectos administrativos, operativos y legales que sustenten estas propuestas.

4. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS.

A continuación se detalla la metodología utilizada en el presente estudio para dar respuesta a los objetivos planteados.

4.1. Caracterización de los diferentes tipos de asociatividad productiva vigentes en el sector agrícola.

Para este fin, se realizó una revisión bibliográfica referente al tema. Se levantó y sistematizó información de fuentes públicas, tales como del Departamento de Cooperativas - Ministerio de Economía, departamento de personas jurídicas - Ministerio de Justicia, entre otros. Posteriormente, se identificaron y caracterizaron las formas asociativas mediante análisis de contenido y análisis de correspondencia múltiple, lo que fue ejecutado mediante el uso del paquete estadístico SPSS 11.5.

Además, se realizaron entrevistas en profundidad, también llamadas “entrevistas personales”, para el levantamiento de información primaria. Este es un proceso formalizado en el que un entrevistador bien capacitado formula a un sujeto un conjunto de preguntas semiestructuradas de sondeo, por lo regular, en persona. Dependiendo de los objetivos de la investigación, el entorno normal de esta entrevista es el hogar o la oficina del sujeto o algún centro de entrevistas especializado que sea muy conveniente para él. En situaciones especiales, las entrevistas de profundidad pueden realizarse por teléfono a través de un sistema de comunicaciones de alta tecnología que permita el diálogo por un televisor o computador (Hair J, 2003).

Los principales objetivos de la investigación de la entrevista de profundidad son:

- Descubrir nociones preliminares sobre qué piensa el sujeto acerca del tema de investigación y porqué exhibe ciertas conductas.
- Obtener comentarios libres y detallados que incluyan sentimientos, ideas u opiniones que ayuden a comprender mejor los elementos de los diferentes de pensamientos, ideas u opiniones del sujeto y las razones de estos.
- Hacer que el entrevistado comunique tanto como sea posible sus conocimientos y conducta hacia determinado tema u objeto (Hair J, 2003).

- Criterios de selección.

Se entendió por experto en asociatividad productiva, aquellas personas que tuvieran competencias desde su desempeño laboral o formación profesional. En algunos casos correspondió a los responsables a cargo de programas o instrumentos que fomentan estas iniciativas.

- Listado de potenciales participantes.

- a. Jefes de programas de instituciones públicas, privadas nacionales e internacionales.
- b. Dirigentes nacionales o regionales vinculados al sector.

La pauta de moderación se encuentra en el anexo N° 2.

En el anexo N°5, se entrega el listado de potenciales participantes que fueron contactados para aplicarles la entrevista en profundidad hasta obtener saturación de la información levantada. En general, en este proceso se esperó entrevistar entre 7 a 10 expertos, pues el objetivo fue conocer la representación o comprensión que tenía el sujeto de lo que hace, hizo o hará, desde sus conexiones de motivación y orientación, hasta la definición de contextos. Esto se realizó, considerando la muestra por saturación, es decir, hasta lograr el agotamiento de la información, momento en que se asume ya está todo dicho. Por lo general estas entrevistas duraron entre una a dos horas.

Para el análisis de la información obtenida en las entrevistas (análisis cualitativo de datos), se utilizó el software Atlas ti. Éste es una herramienta que constituye un apoyo a la sistematicidad del análisis de datos mediante el estudio de múltiples ópticas que contribuyen a la mejor explotación de los mismos, para los fines de la investigación. Siendo una de sus principales características el ser un método objetivo para el análisis de datos cualitativos (Danysoft, 2011).

- Consideraciones metodológicas y analíticas.

Para el análisis de las entrevistas en profundidad, se procedió en primer lugar a su transcripción, para luego apoyar el procesamiento analítico mediante el uso del software atlas ti, versión 5.0. Este software de análisis cualitativo, permitió gestionar de manera óptima el volumen textual producido, mostrando las principales relaciones que el analista establece, entre citas directas del volumen textual, y las dimensiones y atributos que emergen como pertinentes para describir el conjunto de información obtenida: percepciones y valoraciones de los entrevistados, frente a un determinado tema.

De este modo, el análisis se construyó considerando las transcripciones textuales de las entrevistas en profundidad, para luego identificar dimensiones y conceptos relevantes transversales a objetivos del estudio; luego, se seleccionaron citas, entendidas como segmentos relevantes de texto y las principales relaciones observadas entre éstas y las dimensiones y conceptos. Para las principales relaciones y análisis que contiene este documento, se citaron segmentos literales de la entrevista realizada, diferenciándolos en su condición de fuente citada, con letras cursivas y con el texto entre comillas.

El análisis se ordenó entregando en primer lugar una visión general de la vinculación entre el tejido asociativo del mundo agrícola y rural y los instrumentos de fomento que han estimulado su desarrollo. Esta relación, en la percepción de los expertos permite construir una visión que complementa el diagnóstico contenido en este mismo informe.

Luego, se desarrolló la fragmentación de la institucionalidad pública, vale decir, su condición sectorial para asumir y operacionalizar los procesos de desarrollo. La estabilidad en el tiempo de programas e iniciativas es también una dimensión donde convergieron percepciones y valoraciones de los entrevistados. La relación del Estado con intermediarios y usuarios finales, es también una problemática que en base a la opinión de los expertos, emerge como una variable crítica. El origen del impulso asociativo, esto es, si es consecuencia de una motivación propia de un grupo de productores o bien, una reacción ante los requisitos de entrada o el diseño de instrumento, también materia de análisis. Finalmente, se reflejó en las consideraciones finales, el conjunto de propuestas de distinto nivel de complejidad y alcance, mencionadas como relevantes por los entrevistados.

Es importante consignar que este análisis fue esencialmente exploratorio, no obstante cuando se consideró pertinente se establecieron relaciones causales o vínculos de las opiniones y valoraciones sociales con procesos estructurales a nivel socioeconómico, que posiblemente explicaron un determinado conjunto de opiniones. Estas relaciones y evidencias, complementaron el estudio en general, siendo reflejo directo de la opinión de expertos en la materia.

- Actividades relacionadas.

El desarrollo de este punto se llevó a cabo sobre la base de las siguientes actividades:

- i. Revisión documental de información relevante acerca de los principales aspectos económicos, tecnológicos y de mercado asociado a la asociatividad en Chile.
- ii. Revisión documental de experiencias asociativas europeas, canadienses y estadounidenses, básicamente, identificando potenciales benchmarks estructurales.
- iii. Recopilación de información de investigaciones respecto a las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad en Chile.
- iv. Recolección, limpieza, procesamiento y sistematización para el análisis de la información de fuentes públicas, tales como el departamento de cooperativas - Ministerio de Economía, departamento de personas jurídicas - Ministerio de Justicia, entre otros.
- v. Elaboración y aplicación de cuestionarios semiestructurados.
- vi. Aplicación de las entrevistas en profundidad con “informantes calificados” para profundizar e identificar nuevas fuentes de información y potenciales variables de caracterización.
- vii. Análisis de la información, con métodos estadísticos exploratorio multivariados y Atlas ti.

4.2. Identificación de los instrumentos y/o herramientas que fomentan estas iniciativas.

Se realizó un análisis, descripción y evaluación de los instrumentos públicos que están disponibles en Chile para el fomento a la asociatividad, mediante el análisis documental de los programas, proyectos e instrumentos de fomento productivo asociativo dirigidos al sector agropecuario.

Para este fin, se identificaron y caracterizaron las políticas públicas de los programas, proyectos e instrumentos de fomento productivo empresarial de carácter asociativo destinado a las organizaciones empresariales agropecuarias.

A su vez, se revisó la coherencia entre las definiciones estratégicas de los diferentes servicios públicos/privados y sus instrumentos de fomento a la asociatividad.

El desarrollo de este punto se llevó a cabo mediante el levantamiento de información secundaria de los distintos programas e instrumentos de fomento asociativo, generando una matriz de caracterización de programas e instrumentos, compuesta por los siguientes campos de información:

- Actividades relacionadas.

Levantamiento y sistematización de la información secundaria de los distintos programas e instrumentos de fomento asociativo públicos/privados.

A continuación se detalla la metodología propuesta para el primer objetivo específico .

4.3. Identificación y análisis de las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad e instrumentos de fomento.

Se realizaron grupos focales con líderes, directivos, presidentes de asociaciones de organizaciones gremiales, cooperativas, grupos de transferencia tecnológica, etc., que representaron los distintos modelos asociativos identificados.

El hincapié en este método está sobre los resultados de la interacción de grupo, cuando se centra sobre una serie de temas introducidos por un líder de discusión. A cada participante, en un grupo de 6 a 9 o más personas, se le exhorta para expresar sus puntos de vista sobre cada tema y para elaborar o reaccionar a las opiniones de los demás participantes. Los objetivos son similares a los de las entrevistas a profundidad no estructuradas, pero el moderador desempeña un papel más pasivo que el entrevistador.

El estudio de sesión de grupo, ciertamente, ofrece más estimulación a los participantes que una entrevista; se presume que esto se hace a las nuevas ideas y a los comentarios significativos más factibles. Entre otras ventajas, se subraya que las discusiones provocan más espontaneidad y candor del que puede esperarse en una entrevista. Algunos defensores piensan que la seguridad de estar en una multitud fomenta a que algunos participantes se expresen abiertamente.

- Criterios de selección.

Para la composición de los grupos, se privilegiaron representantes de distintos rubros agrícolas, con el objeto de cubrir las posibles variaciones en las valoraciones que tenían respecto a los distintos instrumentos de fomento, que se orientan a cada uno de esos rubros. Los sectores propuestos son: fruta fresca y deshidratada; sector apícola; producción de hortalizas; producción de alimentos funcionales; producción de alimentos procesados.

Cada uno de los grupos, se conformó también con personas de posiciones similares dentro de sus organizaciones, de manera de cautelar la producción de un diálogo abierto entre los participantes.

A continuación se detalla la convocatoria de los representantes de empresas coherentes con el perfil solicitado.

Tamaño de empresa	Zona centro Norte	Zona centro Sur	Composición
Mediana	1	1	Representantes de empresas
Pequeña	1	1	Representantes de empresas
Micro	1	1	Representantes de empresas
N° total de grupos: 6			

En el anexo N° 3, se detalla pauta de moderación.

- Consideraciones metodológicas y analíticas.

Para el análisis de grupos focales, se procedió en primer lugar a su transcripción, para luego apoyar el procesamiento analítico mediante el uso del software atlas ti, versión 5.0. Este software de análisis cualitativo, permitió gestionar de manera óptima el volumen textual producido, mostrando las principales relaciones que el analista establece, entre citas directas del volumen textual, y las dimensiones y atributos que emergen como pertinentes para describir el conjunto de información obtenida: percepciones y valoraciones de los participantes de las discusiones grupales, frente a un determinado tema.

De este modo, el análisis se construyó considerando las transcripciones textuales de las discusiones grupales, para posteriormente conseguir la identificación de dimensiones y conceptos relevantes transversales a los objetivos del estudio; luego, se seleccionaron citas, entendidas como segmentos relevantes de texto y las principales relaciones observadas entre éstas y las dimensiones y conceptos. Para las principales relaciones y análisis que contiene este documento, se citaron segmentos literales de cada grupo focal analizado, diferenciándolos en su condición de fuente citada, con letras cursivas y con el texto entre comillas.

El análisis se ordena entregando en primer lugar una visión general de la auto percepción que agricultores y profesionales vinculados a programas para su desarrollo tienen tanto de su propia actividad, como del reconocimiento que ésta tiene en las políticas y opciones de desarrollo que el país ha venido tomando en el último tiempo, de sus riesgos, necesidades y proyecciones.

Luego, se desarrolló la fragmentación de la institucionalidad pública, vale decir, la percepción que los actores usuarios de los instrumentos de fomento, tienen respecto a la institucionalidad pública que opera los distintos instrumentos. También, se analizaron tópicos asociados a la descentralización y la diferenciación que demanda la situación local territorial de las agrupaciones de agricultores y sus redes de colaboración. La relación del Estado, con intermediarios y usuarios finales, es también una problemática que en base a la opinión de los usuarios de estos instrumentos, emerge como una variable crítica.

- Taller con actores relevantes públicos y privados.

Luego de realizados los grupos focales que dotaron de dinamismo a las fuentes secundarias en base a las cuales se ha construido cada diagnóstico del campo de operación de un programa o instrumento de fomento, se realizó un taller, cuyo principal objetivo fue validar la información previa generada respecto de los factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad productiva y de los instrumentos de fomento asociado al tema en estudio. Además, esta actividad permitió, integrar nuevas relaciones y establecer el camino crítico de las propuestas de rediseño que generó este estudio, tanto a nivel de diseño como de operación.

Se aprovechó la interacción entre los distintos actores. De esta forma, se logró, un taller donde interactuaron los privados (beneficiarios, en sus distintas versiones), los profesionales y funcionarios públicos (representantes de instituciones de servicios del estado) y los centros de investigación, es decir, la universidad vía los integrantes del equipo técnico de esta consultoría. (Anexo N° 5).

- Aplicación de cuestionarios semiestructurados.

En forma paralela a la realización de los grupos focales, se recopiló información que permitió dar mayor profundidad a las propuestas de mejoramiento de instrumentos de fomentos a la asociatividad. Para esto, se diseñó un cuestionario semiestructurado enfocado en detectar los factores relevantes de las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad y lo actuales instrumentos de fomento a ésta, el que fue aplicado a los distintos participantes.

El cuestionario utilizó escala Likert, preguntas de selección múltiple, dicotómicas, cifras referenciales y campos abiertos para que los expertos establezcan cuáles son, a juicio de ellos, los factores más relevantes y será analizado a través del Software SPSS 11.5.

En el anexo 6, se encuentra cuestionario semiestructurado aplicado.

- Actividades relacionadas.

1. Realización de los focus groups y taller.
2. Aplicación y análisis cuestionario semiestructurado.
3. Análisis de los resultados de los grupos focales y taller.

4.4. Generación de propuesta de mejoramiento.

En base a la sistematización de la información recogida en la serie de entrevistas, grupos focales, el taller realizado y potenciales benchmarks, se elaboró una propuesta de mejoramiento para los diferentes instrumentos de fomento a la asociatividad productiva de la agricultura en Chile.

En base a los resultados obtenidos en los tres puntos precedentes, se elaboró una propuesta integrada de Políticas Públicas en materia de fomento asociativo. Con ello se pretendió buscar la

complementariedad de la acción de los organismos públicos y privados de fomento productivo, en materias de promoción de la asociatividad empresarial agropecuaria en los ámbitos:

- Administrativo.
- Operacional.
- Funcional.
- Cobertura Geográfica.
- Segmentación del público objetivo.
- Objetivos de los instrumentos y/o tipos de asociatividad.

- Actividades relacionadas.

El desarrollo de este punto se llevó a cabo sobre la base de las siguientes actividades:

1. Sistematización de la información relevada de:
 - Caracterización de organizaciones e instrumentos.
 - Resultados de las entrevistas en profundidad.
 - Resultados de los grupos focales.
 - Análisis de la información de los cuestionarios semiestructurados y bases de datos, con métodos estadísticos exploratorios multivariados.
2. Elaboración de propuesta de integración de políticas públicas en materia de fomento asociativo.

5. RESULTADOS.

5.1. Identificación y caracterización de los diferentes tipos de asociatividad productiva vigentes en el sector agrícola de Chile; instrumentos o herramientas que fomentan estas iniciativas.

5.1.1. Revisión información secundaria.

A. La asociatividad empresarial en el sector rural de Chile.

A.1. Teorías y conceptos sobre asociatividad.

Para lograr entender la realidad de las prácticas asociativas en empresas agrícolas asociativas, es necesario, en primer lugar, dar cuenta de los procesos y mecanismos que sustentan y fomentan la asociatividad en este contexto específico. Es posible nombrar una serie de conceptos y teorías que permiten explicar los procesos de asociatividad en el cual participan diversos tipos de individuos.

Un primer enfoque se basa en las metáforas de la "Tragedia de los comunes" (Hardin, 1968) y la "Lógica de la Acción Colectiva" (Olson, 1985). Estos enfoques indican que dado el hecho de que los problemas de la acción colectiva tienen como objetivo la producción o el consumo de bienes, el costo de excluir a individuos que no cooperan varía desde muy alto hasta infinito. Por lo tanto, el incentivo para seguir manteniendo actitudes de no cooperación serán tan altos que los individuos tenderán a adoptar estrategias de no cooperación, pues ello les permite maximizar sus beneficios. Dado que todos los individuos enfrentan el mismo incentivo, bajo la mayoría de las circunstancias no se producirá ningún beneficio colectivo. Este enfoque es esencialmente pesimista respecto de la posibilidad de resultados exitosos de la acción colectiva. La clave del éxito en situaciones de acción colectiva, es diseñar maneras y medios de controlar a quienes no cooperan.

Otro punto de vista sostiene que los problemas derivados de la acción colectiva son producto de la interdependencia del bienestar, es decir, un conjunto complejo de controversias, dilemas y factores externos que establecen los fundamentos para la acción colectiva dentro de una comunidad o grupo social (White y Runge 1995; Ostrom 1990). En vez de extenderse en los incentivos para que los individuos eviten la acción colectiva, este punto de vista alternativo aborda la resolución de los problemas y contradicciones propias de individuos que se desempeñan en acciones colectivas. De acuerdo con los especialistas en teoría de juegos aplicada a la acción colectiva (Hardin, 1982), esta forma de comportamiento es el resultado de una estrecha lógica del interés, donde las personas participan en la acción colectiva sólo cuando el costo de no hacerlo es mayor que el costo de cooperar con los demás en la consecución de un bien colectivo.

Sería ingenuo - por decir lo menos- suponer que la participación de un individuo en grupos, comunidades, organizaciones e instituciones locales no está guiada, en gran parte, por razones de interés propio, y que, al final, después de haber sido transformadas y negociadas en múltiples transacciones, estas razones tienen que ver con el bienestar material del individuo y de aquellos

que dependen directamente de él. Sin embargo, ello no agota el fenómeno. No puede presuponerse un actor social racional, siempre y en todo momento, en la toma de decisiones sociales, y por lo tanto, económicas. Se sabe muy bien, desde la reciente teoría sociológica de la acción, así como de la motivación, proveniente de la psicología social, que pueden ser múltiples las motivaciones que lleven a los individuos a la tomar la decisión de participar de forma asociativa o integrarse en determinados colectivos sociales. Explicaciones que apuntan a la racionalidad del actor social, ligados habitualmente a la economía, suponen siempre y en todo momento una especie de “*rational choice*” que se encuentra detrás de cada decisión. Ello desconoce el papel que juegan las nociones de contingencia, selección, conexión y tiempo, en la constitución y modelación de las relaciones sociales.

Un punto de vista alternativo pone en duda que la acción colectiva pueda ser explicada basándose en la racionalidad individual solamente. De acuerdo con Uphoff (1993), muchos ejemplos exitosos de recursos administrados de manera colectiva se deben a sinergias positivas que son establecidas entre el Estado, el mercado y las instituciones civiles, es decir, mediante el relevamiento del papel que juegan las relaciones sociales. Uphoff destaca que en los niveles locales, comunitarios y de grupos, las personas entablan relaciones “cara a cara” y es probable que tengan conexiones con múltiples organizaciones y personas, lo que proporciona una mejor base para la acción colectiva (op.cit., p. 609).

Muchas interacciones sociales tienen lugar a través de instituciones que no son necesariamente privadas ni públicas, pero que corresponden a un “tercer sector” que depende de un grupo de incentivos diferente para lograr la cooperación o el cumplimiento de los acuerdos y reglas mutuamente convenidas. Este es el caso del capital social, tal y como lo plantea Putnam (1993), la acción colectiva depende de mecanismos tales como la negociación, adaptación y persuasión para obtener la cooperación voluntaria entre los individuos. Las decisiones adoptadas toman en consideración tanto sus intereses privados, como sus intereses como miembros de una localidad, comunidad o grupo (Uphoff 1993). Las orientaciones del comportamiento se basan en acuerdos y no estrictamente en señales de precios ni en regulaciones gubernamentales, donde los criterios para la toma de decisiones no están restringidos a la eficiencia o maximización de alguna función de utilidad.

Los factores que motivan la opción de los individuos de participar en acciones colectivas, convergen en señalar que éstas serán más probables cuando las instituciones sociales son fuertes y donde ha habido experiencias previas de comportamientos cooperativos con el fin de resolver problemas o lograr objetivos comunes. La acción colectiva corresponde, por lo tanto, al resultado de un proceso de aprendizaje, mediante el cual los individuos adquieren un conocimiento relevante que les indica que el éxito de ésta depende de factores tales como la participación de los agentes en la definición de las reglas del juego, la formulación de un conjunto de sanciones a quienes violen dichas reglas, o la existencia de mecanismos eficaces para la resolución de conflictos, etc. (Ostrom, 1992).

Un factor que debe ser considerado a la hora de dar cuenta de los procesos de conformación colectivos, dice relación con los diferentes significados que tienen para los individuos las instituciones en las que participan (Ostrom, 1996). Esto no significa que las instituciones de acción colectiva exitosas tengan que ser multifuncionales en el sentido de tratar explícitamente un gran número de objetivos. Las instituciones de acción colectiva pueden tratar múltiples necesidades porque la "función de utilidad" de cada uno de los miembros es el resultado de una gran serie de argumentos, expuestos en una dimensión de tiempo que no necesariamente es la misma que la de la acción colectiva propiamente tal.

A.2. Acercamiento a procesos de asociatividad en empresas agrícolas.

En Chile, líneas teóricas y metodológicas han sido trazadas por las ciencias sociales para comprender el fenómeno de la asociatividad en general y en su versión rural, en particular. Un estudio que da cuenta de la dimensión de la asociatividad fue llevado a cabo por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Éste reveló que la mayoría de los chilenos pertenecen a algún tipo de organización, siendo esta pertenencia mayor en el ámbito rural (54,1%) que el urbano (45,9%).

Del mismo modo, cabe destacar los estudios realizados por Sergio Gómez en las dos últimas décadas. Otro texto que ha realizado un aporte en esta dirección es la revisión bibliográfica de Barría, Cereceda, Ortega y Aliaga (1988) el campesinado chileno: sus organizaciones productivas; Berdegué (1999), Cooperando para competir: empresas asociativas campesinas en Chile; y el desarrollado por Barrera (1999) Participación social, modernización y transformación de la agricultura familiar campesina. Otras referencias provienen de textos institucionales del Ministerio de Agricultura, tales como Modernización de la vida rural, 1996-2000 (s/f); y Una opción agro-rural para el Chile del futuro (1994).

De la lectura de estos estudios se desprende la existencia de un conjunto de factores que dan cuenta de la debilidad de los procesos de asociatividad de la agricultura campesina en Chile. En ellos se pone de manifiesto las diferencias que existen entre una agricultura empresarial con capacidad de actuar colectivamente con gran solvencia, con productores insertos en el mercado, y una agricultura familiar campesina cuyos procesos de acción colectiva adolecen de graves deficiencias.

A la luz de estos textos, es posible constatar una serie de factores exógenos y endógenos que están incidiendo en la precaria conformación de organizaciones asociativas rurales. Dentro de los factores exógenos se nombran:

- a. Las implicancias del nuevo escenario económico en el cual se inserta la agricultura.
- b. El legado institucional en el marco del desarrollo rural de los procesos históricos de los últimos 40 años.
- c. Las falencias de las políticas públicas dirigidas hacia el sector.

Igualmente, se da cuenta de una serie de factores internos, entre los que se cuentan:

- a. La escasa renovación del liderazgo al interior de las organizaciones.
- b. Los problemas de gestión interna.
- c. La carencia de recursos humanos especializados.
- d. Escaso acceso al sistema financiero.
- e. Escasa capacidad para penetrar en los mercados.

Para algunos autores (Berdegú, 2000), las empresas asociativas agrícolas pueden formar parte de la solución a las limitaciones antes mencionadas. Estos son algunos de los "bienes comunes" que las empresas asociativas pueden ayudar a los pequeños agricultores a alcanzar:

- a. Pueden actuar como instituciones locales para superar, o al menos disminuir, los principales costos de información que enfrentan las instituciones financieras cuando tienen que negociar con pequeños agricultores aislados e individuales.
- b. Pueden negociar acuerdos con agentes, tales como agroindustrias, que incluyan las provisiones de capital de trabajo bajo esquemas de agricultura de contrato.
- c. Pueden reemplazar el uso de garantías reales por sistemas de fiscalización recíproca.
- d. Pueden incrementar las garantías que los pequeños agricultores requieren en sus negociaciones con instituciones financieras.
- e. Pueden establecer y, de hecho han establecido, programas y cooperativas de crédito y esquemas de préstamos a grupos.
- f. Pueden mejorar la posición negociadora ante compradores y vendedores potenciales.
- g. Pueden reducir los costos del control de calidad requeridos por las agroindustrias y otros compradores potenciales.
- h. Permiten que los pequeños agricultores logren la escala de operaciones requerida para tener acceso a ciertos mercados de bienes y servicios y para ciertas actividades más allá de la producción agrícola básica (tales como ciertas formas de comercialización y la agregación de valor a productos básicos a través de su procesamiento).
- i. Pueden ampliar la comunicación interpersonal para compartir información, conocimiento, estándares de rendimiento, habilidades, etc. En resumen, se facilita el aprendizaje.
- j. Tienen una voz más fuerte y más efectiva para influenciar el diseño de políticas y programas (privados y públicos) destinados al desarrollo de la agricultura, de manera que esas políticas y programas sean más adecuados para los objetivos, prioridades y circunstancias de los pequeños agricultores.

No obstante el esfuerzo por identificar factores facilitadores u obstaculizadores de la asociatividad agrícola, dichos estudios no presentan una visión integral de estos procesos que se dan al interior de las organizaciones rurales, así como tampoco nos entregan luces sobre cómo es que la asociatividad puede contribuir a la conformación de buenas prácticas institucionales. Es propósito de este estudio dar respuestas certeras a dichas falencias.

Por asociatividad se hace referencia a aquella red de relaciones establecidas por organizaciones, grupos o personas que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común. La asociatividad no obedece inicialmente a una intención instrumental de quienes componen dichos grupos u organizaciones, la identificación y el compromiso son uno de sus elementos componentes. En muchos casos, el vínculo asociativo representa un fin en sí mismo, que debe ser cuidado, mantenido y reproducido. Para algunos autores (Flores Guerrero, 2004), dentro de las características de las organizaciones y grupos asociativos podemos mencionar:

1. Adscripción voluntaria:

El vínculo que une a las personas que conforman la red de relaciones asociativas. La integración no es obligatoria ni están condicionadas sus expectativas y comportamientos a medios coercitivos.

2. Identificación y compromiso:

La identificación y el compromiso apuntan a dar cuenta del vínculo sentido por la persona hacia la organización de la cual forma parte, reflejando el grado en el cual el individuo internaliza o adopta las metas y valores de ésta. Va mucho más allá de la pura instrumentalidad o la satisfacción de necesidades.

3. Permanencia en el tiempo y grado de formalización:

En cuanto a red de relaciones, un requisito es su grado de formalización y la permanencia en el tiempo de sus fines y objetivos, así como sus asociados. En este sentido, se deben distinguir los vínculos asociativos a los desarrollados por las conformaciones grupales primarias, altamente aleatorias o circunstanciales, o de muchos movimientos sociales o colectivos de corta duración, aunque en este último caso, pueden incluirlos.

4. Forma de gobierno y participación:

La participación de los asociados en las instancias de decisión es otra característica de la asociatividad. Muchas de ellas poseen facultades para determinar sus acciones, incluyendo su creación, generación y renovación de autoridades, término o finalización de actividades, definición de directivos, etc.

A.3. Caracterización general de las empresas asociativas productivas a nivel rural en Chile.

i) Entidades con personalidad jurídica.

- Comunidades Agrícolas.

Es la agrupación de propietarios de un terreno rural común, que lo ocupan, explotan o cultivan y se organizan de acuerdo a la ley sobre Comunidades Agrícolas. Si bien tienen personalidad jurídica no realizan actividades de explotación, transformación y/o comercialización en común, salvo escasas y esporádicas excepciones. Existen 179, todas pobres, en terrenos marginales y de secano, sin que sea legalmente posible constituir más.

- Comunidades indígenas.

Son las agrupaciones de personas pertenecientes a una misma etnia indígena, que provienen del mismo tronco familiar, reconocen una jefatura tradicional, poseen o han poseído tierras indígenas en común o provienen de un mismo poblado antiguo. Se constituyen en una asamblea que se realiza ante un ministro de fe, cuya acta se inscribe en el Registro de Comunidades Indígenas, luego de algunas tramitaciones, y adquieren personalidad jurídica con el sólo depósito de esa acta. A su formalización debe concurrir al menos un tercio de los indígenas con derecho a pertenecer a ella. La ley no indica expresamente el objeto de estas organizaciones pero de ella se desprende que es mantener la cultura, tierra, agua y vida comunitaria.

- Asociaciones indígenas.

Son agrupaciones voluntarias y funcionales de al menos 25 indígenas. Pueden tener objetivos de interés común: educacionales y culturales, profesionales y “económicos que beneficien a sus integrantes tales como agricultores, ganaderos, artesanos y pescadores”. Pueden operar economatos, centrales de comercialización, unidades de prestación de servicios agropecuarios, técnicos, de maquinarias, y similares, caso en que deberán hacer un balance, a fin de año. Los indígenas urbanos migrantes podrán constituir Asociaciones Indígenas Urbanas o Migrantes, las que serán instancias de organización social, desarrollo cultural y mutua protección y ayuda.

Obtienen personalidad jurídica por igual procedimiento que las Comunidades Indígenas. En lo demás se rigen por la misma ley que las Organizaciones Comunitarias Funcionales, de donde se desprende que no tienen fines de lucro y, en consecuencia, no pueden repartir utilidades entre sus miembros.

- Asociaciones gremiales.

Su objeto es promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades comunes a las personas naturales y jurídicas que las integran, en relación de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de las conexas a esas actividades. Obtienen personalidad jurídica luego de la publicación en el Diario Oficial de un extracto del acta de constitución, la que debe ser depositada en el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, que las fiscaliza. Requieren

al menos 25 socios y son, eminentemente, entidades de representación gremial. No pueden realizar actividades políticas ni religiosas y, aun cuando entre los elementos que conforman su patrimonio está el producto de sus bienes y servicios, las rentas, utilidades, beneficios y excedentes no pueden distribuirse entre los asociados y, al disolverse, los miembros no pueden repartirse esos excedentes ni el patrimonio social. Pueden formar federaciones y confederaciones.

Las cuotas que eroguen los asociados a la asociación gremial no constituyen renta. Además, las asociaciones gremiales están exentas de pago de patente municipal.

Algunos grupos de campesinos, así como de jóvenes y de mujeres que implementan proyectos de desarrollo, han utilizado esta forma para asociarse.

- Sociedades civiles.

Sociedad o compañía es el contrato en que dos o más personas acuerdan poner algo en común para repartirse entre sí los beneficios y las pérdidas, de acuerdo a las reglas que adopten los contratantes. Su objeto es realizar negocios civiles. No pueden ingresar nuevos socios sin el consentimiento unánime de los demás. La renuncia de los socios también está regulada. Se disuelve por la finalización del negocio para el que se constituyó, por el cumplimiento del plazo, por insolvencia y por desaparición de aquello que constituye su objeto. Los socios pueden acordar que la sociedad, aunque civil por su objeto, se rija por las normas de las sociedades comerciales.

Son civiles los actos y contratos no comerciales. Actos de comercio son la compra y permuta de cosas muebles, hecha con el ánimo de venderlas, permutarlas o arrendarlas, en la misma forma u otra distinta, y la venta, permuta y arrendamiento de ellas; el arrendamiento de cosas muebles hecho con el ánimo de subarrendar; las fábricas, manufacturas, almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y establecimientos semejantes; las empresas de depósito de mercancías, provisiones y suministros; operaciones bancarias, y otros que la ley señale.

- Sociedad Colectiva Civil:

Todos los socios administran por sí o por un mandatario común. La responsabilidad de los socios es ilimitada.

- Sociedad Civil en Comandita:

En ellas, uno o más de los socios se obliga sólo hasta el monto de sus aportes, mientras los demás responden ilimitadamente de las deudas sociales. Los socios comanditarios no pueden participar en la administración ni incluir su nombre en la firma o razón social. Se constituyen por medio de escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio de su domicilio.

- Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada:

El número de sus socios no puede exceder de cincuenta y estos limitan su responsabilidad al monto de sus aportes o a la suma que por sobre ello acordaren. Se constituyen por contrato, que

consta en una escritura pública, inscripción en el registro de comercio y publicación en el diario oficial. Su objeto es la realización de actos civiles.

- Sociedades Comerciales.

Son las que habitualmente realizan actos de comercio, o mercantiles. Pueden ser colectivas, de responsabilidad limitada, en comandita o anónimas.

- **Sociedad Colectiva:**

Se forma por escritura pública inscrita en el registro de comercio. Se distingue por el nombre de los socios y el agregado y compañía. Ganancias y pérdidas se reparten según el acuerdo de los socios, todos los cuales son ilimitada y solidariamente responsables de las obligaciones contraídas por la sociedad. La administración corresponde a todos los socios, que pueden delegarla en una o más personas. Los acreedores del socio no pueden embargar el aporte que este hizo a la sociedad, mientras dure.

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:**

El número de sus socios no puede exceder de cincuenta y estos limitan su responsabilidad al monto de sus aportes o a la suma que por sobre ello acordaren. Se constituyen por contrato que consta en una escritura pública, inscripción en el registro de comercio y publicación en el diario oficial. Es comercial si su objeto es la realización de actos de comercio.

Constituir las tarda alrededor de 40 días, con un costo aproximado de 350.000 pesos.

Varios grupos de campesinos, así como de jóvenes y de mujeres que implementan proyectos de desarrollo, han utilizado esta forma para asociarse.

- **Sociedad en Comandita:**

Es la celebrada entre una o más personas que realizan aportes de capital (comanditarios) y una o más que se obliga a administrar la sociedad por sí o sus delegados, a su nombre particular (gestores). Se constituyen por escritura pública e inscripción en el registro de comercio. El nombre de los comanditarios no puede aparecer en la razón social y estos no pueden aportar su capacidad, crédito ni trabajo personal. Los socios gestores son indefinida y solidariamente responsables de todas las obligaciones sociales. Eventualmente, la sociedad puede ser comanditaria respecto de algunos socios y colectiva entre los gestores.

El capital puede dividirse en acciones nominativas, caso en que se trata de una Sociedad en Comandita por Acciones.

- **Sociedad Anónima:**

Son sociedades de capital y esencialmente impersonales. Se forman con un fondo común aportado por accionistas responsables solo hasta el monto de sus aportes, y administrada por un directorio compuesto de miembros esencialmente revocables. Pueden ser cerradas o abiertas, según si hacen oferta pública de sus acciones, tienen 500 o más accionistas o a lo menos el 10% de su capital pertenece a más de cien accionistas. Puede estipularse la existencia de diversos tipos de acciones y cada una de ellas dará derecho a un voto, aunque, de acuerdo al estatuto puede haber acciones sin derecho a voto, o con derecho limitado.

Su administración no es simple y tanto la ley como el reglamento las regulan con bastante detalle. El costo de formarlas bordea, en promedio, los 500.000 pesos y demora unos 40 días.

Desde hace unos 5 a 10 años que algunas organizaciones de pequeños productores han comenzado a organizarse como sociedades anónimas cerradas, estableciendo acuerdos que impedirían la compra de acciones por terceros ajenos.

- **Cooperativas.**

Son organizaciones fundadas en el principio de la ayuda mutua, que tienen por finalidad mejorar las condiciones de vida de los socios. Pueden desarrollar cualquier actividad económica lícita, y deben distribuir entre sus asociados los excedentes que obtengan de sus operaciones. El número mínimo de socios es de 10, quienes limitan su responsabilidad al monto de sus aportes, e ingresan a la cooperativa de manera voluntaria. Ningún socio puede ser propietario de más de un 20% del capital de la cooperativa, y, en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, de no más de 10% del capital.

Las cooperativas son administradas por un Consejo de Administración y un gerente. La autoridad suprema de la cooperativa es su Junta General de Socios, en donde cada socio tiene derecho a un voto, independiente del monto de su aporte al capital social.

- **Cooperativas Agrícolas:**

Son aquellas que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes y servicios relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella; y que actúan preferentemente en un medio rural, propendiendo al desarrollo social, económico y cultural de sus socios.

- **Cooperativas Campesinas:**

Tienen el mismo objeto que las cooperativas agrícolas; sin embargo, sólo podrán pertenecer a ellas los pequeños productores agrícolas y los campesinos. También pueden ser socios las personas de Derecho Público y de Derecho Privado que no persiguen fines de lucro, y las personas naturales que sean propietarias, usufructuarias, arrendatarias o tenedoras a cualquier título de los predios en que las cooperativas campesinas desarrollan sus actividades.

- Sindicatos.

Las organizaciones sindicales pueden ser de Empresa, Interempresa, de Trabajadores Independientes o de Trabajadores Eventuales o Transitorios. Adquieren personalidad jurídica por el depósito del acta constitutiva ante la Inspección del Trabajo, la que los incluirá en el Registro de Sindicatos. En general, pueden realizar todas las actividades no prohibidas en la ley, y pueden adquirir, conservar y enajenar toda clase de bienes, a cualquier título, pero no tienen fines de lucro y a su disolución sus bienes pasan a otra organización sindical. Tanto los libros de actas como los contables pueden ser revisados por la autoridad. Los sindicatos pueden crear y pertenecer a federaciones, confederaciones, centrales y organizaciones internacionales sindicales.

- Sindicatos de Trabajadores Independientes:

Son los que tienen por objeto representar los intereses comunes ante las autoridades, prestar ayuda a sus asociados, promover la cooperación mutua, promover la educación gremial y técnica de los socios, y prestar servicios tales como asesoría técnica, educacional, jurídica, de promoción socioeconómica y otras. Para su formación requieren de al menos 25 socios.

Todas las actuaciones del sindicato de trabajadores independientes que se efectúen ante la Inspección del Trabajo para registrar la constitución del sindicato estarán exentas de derechos e impuestos. Las cuotas que erogan los asociados al sindicato no constituyen renta. Además, éstos están exentos de pago del impuesto territorial, sobre el inmueble que les sirva de sede, y siempre que no obtengan de él algún tipo de renta. Por último, los sindicatos de trabajadores independientes están exentos de pago de patente municipal.

Esta alternativa de formalización jurídica es la utilizada por muchos pequeños productores del sector rural, en especial los asignatarios de la reforma agraria. En los últimos años varios de ellos han venido transformándose en organizaciones económicas, no ya reivindicativas.

- Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.

Están formadas por una sola persona, quien es su representante. Tienen personalidad jurídica propia y un patrimonio distinto del titular que la crea. Se forman por medio de escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio, y se publica en el Diario Oficial. Por regla general, el titular de la empresa no responde por las deudas que ésta contraiga, ni viceversa.

Sus costos de constitución deberían ser similares a los de las sociedades de responsabilidad limitada. Por tratarse de una ley de reciente data, aún no han sido constituidas, ni en el sector rural ni en el urbano.

ii) Entidades sin personalidad jurídica.

Además de las comunidades de aguas, ya mencionadas, la ley regula los efectos de las sociedades de hecho y de la asociación o cuentas en participación. Existen, también, normas específicas respecto de las Microempresas familiares.

- Sociedades de hecho.

Aunque la ley reconoce que puede formarse en los hechos una sociedad que no pueda subsistir legalmente, esta entidad carecen de personalidad jurídica. Cada socio tiene derecho a pedir que se liquide las operaciones y a retirar sus aportes, pero se garantiza los derechos de terceros contra esta sociedad que, de hecho, existe.

- Asociación o cuentas en participación.

Es un contrato por el cual dos o más comerciantes toman interés en una o varias operaciones mercantiles, que ejecuta uno de ellos, en su sólo nombre. El gestor debe rendir cuenta y dividir las ganancias o pérdidas. Carecen de personalidad jurídica, aunque la ley regula algunos de sus efectos.

- Microempresas familiares.

Son aquellas empresas pertenecientes a una o más personas naturales que ejercen su giro en la casa habitación familiar, cuentan con un activo no superior a UF 1.000 (sin considerar el valor del inmueble en que funcionan), y en las cuales no trabajan más de 5 trabajadores extraños a la familia. Carecen de personalidad jurídica.

Pueden realizar cualquier actividad económica lícita, salvo las actividades que sean peligrosas, contaminantes, molestas o las reservadas por la ley a las sociedades anónimas o de otro tipo.

No requieren de un acto formal de constitución; basta con que de hecho se reúnan los requisitos legales y soliciten Patente Municipal. En todo caso, una vez que solicitan patente municipal son anotadas en un Registro de Microempresas Familiares, que deben llevar todas las municipalidades.

Para obtener su Patente Municipal, no se consideran limitaciones de zonificación comercial o industrial de las ordenanzas municipales, ni se requiere de autorizaciones previas de otras autoridades; salvo aquellas cuya actividad sea del rubro de alimentos, caso en que deben someterse a lo dispuesto en el reglamento Sanitario de los Alimentos, o requieran ser calificadas por el Servicio de Salud como inofensiva, por tener dudas el municipio al respecto.

En el plano tributario, se someten a un procedimiento simplificado de inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, y pueden acogerse al régimen tributario de los Pequeños Contribuyentes, si es que cumplen con los requisitos para ello. Las Microempresas Familiares que realicen trabajos por encargo de terceros (“maquila”) no deben soportar el IVA.

A.4. Factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad en Chile.

A continuación y siguiendo los resultados tanto de la información levantada en el proceso de desarrollo del presente estudio, como la experiencia de investigación previa del equipo de trabajo de la Universidad de Santiago de Chile, se presenta a continuación una sistematización de las principales variables de éxito/fracaso en el desarrollo de emprendimientos asociativos a nivel rural.

Es importante destacar que estos 8 factores críticos actúan de forma interdependientes entre sí a modo de un sistema complejo, que dependiendo de la realidad particular de cada iniciativa relevará un mayor peso diferencial de cada uno de ellos, situación que a su vez evoluciona en el tiempo, tanto por las circunstancias internas del grupo gestor como por los cambios en el entorno, razón por la cual se hace necesario una metodología de monitoreo permanente.

- Liderazgo.

Se define como la serie de capacidades tanto funcionales como psicológicas que permiten guiar una organización, agrupación o sistema social de cualquier clase.

Las capacidades funcionales tienen relación con la gestión del sistema y una visión clara de futuro. En tanto, las capacidades psicológicas se orientan al desarrollo de instancias de motivación y, relaciones sociales, personales y políticas, caracterizándose por un estilo directo, confiable y empático.

- Formación y educación.

Se entenderá este factor como la formación, tanto asociativa como tradicional, que se fomenta y brinda en la organización, junto con el traspaso del conocimiento al interior de ésta.

La formación en gestión asociativa se refiere a cómo la organización adopta para sí los valores y principios de este tipo de empresas y cómo los da a conocer al medio externo. Por otro lado, la educación tradicional tiene que ver con cómo la organización facilita el avance educacional, la adquisición de habilidades técnicas y capacitación de los miembros.

- Red de apoyo.

Se define como el vínculo que tiene una organización, ya sea con la institucionalidad privada, la pública y/o con la sociedad civil organizada para llevar a cabo acciones conjuntas que resulten, sinérgicamente, en beneficio mutuo.

Cuando se hable de redes de apoyo con institucionalidad privada, se hará reseña a que la organización puede contar con asociaciones con empresas tradicionales y/o con el tercer sector de la economía. En el caso de institucionalidad pública, se hablará del apoyo prestado por el Estado, quien puede asistir técnica o financieramente a la organización. Por último, las redes con la

sociedad civil organizada se manifestarán en las ocasiones en que la comunidad o grupos de la sociedad interactúen con la organización brindando o recibiendo apoyo.

- Organización asociativa.

Se define como el actuar de la organización como una comunidad estructurada compuesta por asociados con iguales o desiguales derechos: sus necesidades, formación e historia, tanto personal como organizacional, y por las relaciones que entre ellos entablan: la comunicación interna que generan, la cultura que se forma y la claridad de los derechos y deberes que en conjunto tienen.

En conjunto estas características aportan al desarrollo y difusión de la asociatividad.

- Proyecto y capacidad empresarial:

Se entiende como la capacidad de la organización para llevar a cabo un proyecto de negocio, contando con una identidad clara, una forma de desempeño actual y una proyección a futuro de lo que harán, de modo de lograr una organización competitiva y rentable aprovechando también el know-how que los miembros van adquiriendo en el tiempo.

El desempeño actual de la organización se refiere a cómo ésta responde a las perturbaciones del entorno (mercado e industria) y cómo lleva a cabo su gestión interna. Al hablar de la proyección del negocio, se hace referencia a la planificación de las actividades internas y a la gestión de los recursos.

- Entorno socioeconómico.

Se define a este factor como la influencia directa o indirecta que ejerce el entorno mundial, nacional y local en el funcionamiento de la organización.

En el entorno mundial se puede reconocer la influencia de las tendencias, la macroeconomía, las relaciones y los tratados comerciales entre países. En el entorno nacional se tiene la influencia del ámbito público, privado y de la sociedad civil, así como la idiosincrasia del país. En el entorno local o inmediato se distingue la influencia de la comunidad y sus necesidades, y de las organizaciones emplazadas a su alrededor. Todas estas posibles influencias del entorno determinan las condiciones en que se desarrolla la organización, siendo favorables o desfavorables para su desempeño.

- Acceso a financiamiento.

Se refiere a las restricciones, tanto legales como financieras, imperantes que podrían resultar prohibitivas para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Estas restricciones pueden venir de la banca tradicional, las cooperativas de ahorro y crédito y del estado.

- Legislación adecuada.

Se entiende este factor como la influencia que ejerce la legislación en el actuar de la empresa asociativa. Esta legislación puede venir del Estado como proporcionada por la misma organización (reglamentos internos).

En relación a esta variable es importante tener en cuenta que las formas jurídicas que puede adoptar la empresa asociativa en Chile es variable, y que cada tipo de forma jurídica tendrá un impacto directo en el cumplimiento de los propósitos que se haya impuesto la empresa, teniendo en este caso un peso relevante la factibilidad o no de tener fines de lucro, lo que se reflejará en la posibilidad o no de repartir utilidades o excedentes entre sus gestores

B. Asociativismo rural, una perspectiva global.

B.1. Contexto asociativo en Europa y América Latina.

El asociativismo es uno de los factores claves para conseguir el desarrollo rural, permitiendo la coordinación tanto para la producción como para la comercialización, financiamiento, gestión y acceso a tecnologías de las empresas y productores rurales, consiguiendo de este modo la generación de economías de escala.

Si bien a lo largo de la historia se han desarrollado diversas asociaciones de empresas en las distintas modalidades organizacionales, la literatura y los estudios evidencian a nivel mundial, que las asociaciones y vínculos interorganizacionales se construyen principalmente a través de cooperativas, las que logran coordinar diversos tipos de emprendimientos productivos rurales.

“Las cooperativas son a menudo las únicas empresas que existen en zonas rurales, por lo que es un verdadero motor de desarrollo rural” (COGECA, 2010: 108).

En esta línea, el papel de las cooperativas es fundamental para algunos países, ya que permiten aumentar el poder de negociación y la competitividad en el mercado, impidiendo la fragmentación y atomización que perjudica la comercialización de productos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

i) Cooperativas rurales en Europa.

El surgimiento de las cooperativas se produce a mediados del siglo XIX en un contexto económico y social complejo, en el que *“los agricultores poco a poco descubrieron que podían unir fuerzas, mejorar su acceso a los mercados y lograr un mayor acceso a financiamiento y actividades complementarias, a saber: adquisición, investigación, procesamiento, comercialización, distribución y la promoción”* (COGECA, 2010: 18).

En Europa las cooperativas poseen una directa complementariedad con las demandas sociales y alimentarias, consiguiendo además de productividad y eficiencia técnica, un desarrollo

sustentable, respetuoso del medioambiente y de los tratados internacionales fijados en la Política Agraria Común fijada por la Unión Europea .

Tal como señala el sitio web de Cooperativas Agro Alimentarias de España *“En los próximos años, sólo los agricultores y ganaderos más organizados van a poder mantenerse en un mercado globalizado, más competitivo y exigente, donde la demanda continuará su proceso de concentración, al igual que los principales suministradores de inputs agrarios. Por ello, Cooperativas Agro-alimentarias está impulsando políticas y proyectos que fomenten la integración cooperativa y las relaciones de cooperación empresarial entre las cooperativas españolas.”*

Las actividades de estas entidades asociativas son diversas, destacando la comercialización de la producción de sus agricultores socios (elaboración de aceite, vino, lácteas, cárnicas, etc.), el abastecimiento de suministros a los socios, así como la prestación de algunos servicios relacionados con la actividad productiva, contribuyendo por tanto de forma clara y directa a la mejora de la renta de los agricultores.

Por su parte, las cooperativas rurales permiten además –debido a las ventajas comparativas de esta forma de organización- mayores potencialidades para impulsar el desarrollo rural, mantener el empleo y distribuir recursos. A la vez que son un actor central de la economía Europea generando más del 50% de la participación en el suministro de insumos y más del 60% de la comercialización de productos agrícolas. Por esta razón las cooperativas agrícolas son un elemento fundamental de la Estrategia de la Unión Europea 2020.

La siguiente tabla N°1 permite observar algunos de los indicadores cooperativos por países, evidenciando el alto nivel de desarrollo del sector, en las 27 países europeos más desarrollados.

Tabla N° 1: Datos estadísticos de cooperativas en Europa año 2008.

País	Number o holdings (1000 holdings 2007)	UAAA per Holdings	Employment in agriculture (%)	GVA/GDP (%)
UE-27	13700	12,6	5,4	1,2
UE-25	9276	16,8	4,3	1,2
UE-15	5662	22	3,4	1,1
Bélgica	48	28,6	1,8	0,6
Bulgaria	493	6,2	7,5	5,5
República Checa	39	89,3	3,3	0,7
Dinamarca	45	59,7	2,8	0,7
Alemania	371	45,7	2,2	0,6
Estonia	23	38,9	3,9	1,4
Irlanda	128	32,3	5,7	0,9
Grecia	860	4,7	11,4	2,5
España	1044	23,8	4,3	2,2
Francia	527	52,1	3,1	1,4
Italia	1679	7,6	3,8	1,7
Chipre	40	3,6	4,3	1,7
Letonia	108	16,5	7,9	1,3
Lithuania	230	11,5	7,9	2,3
Luxemburgo	2	56,8	1,8	0,3
Hungría	623	6,8	4,5	2,5
Malta	11	0,9	2	1

Holanda	77	24,9	2,8	1,3
Austria	165	19,3	5,6	1
Polonia	2391	6,5	14	2,2
Portugal	275	12,6	11,5	1,3
Rumania	3931	3,5	28,8	6
Slovenia	75	6,5	8,6	1,1
Slovakia	69	28,1	4	1
Finlandia	68	33,6	4,6	0,6
Suecia	73	42,9	2,1	0,4
Reino unido	300	53,8	1,4	0,5

Fuente: COGECA Agricultural Cooperatives in Europe, 2010.

A su vez, el detalle sobre el desarrollo cooperativo en algunos países muestra altísimas cifras entre las que cuentan que en Eslovenia las cooperativas agrícolas son responsables del 72% de la producción lechera, 79% de la ganadera, 45% de la de trigo y 77% de la de patatas. Por su parte en Finlandia, las cooperativas generan el 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de los huevos. Mientras que en Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados. Finalmente en Polonia las cooperativas producen el 75% de la leche y derivados. Teniendo como claves de éxito la concentración de las cooperativas y la internacionalización de los productos.

En este sentido, como señalan Ebneht y Theuvsen, la combinación de ambas estrategias, internacionalización e integración, se plantea para las cooperativas de muchos países como una forma de competir de forma exitosa con las grandes multinacionales no cooperativas, tales como Nestlé, Danone, etc. (Juliá, Meliá, García y Gallego, 2010).

En otra arista, las instancias coordinadoras y representativas de las organizaciones asociativas rurales nacieron simultáneamente a la firma de los convenios de Producción Agrícola Rural. En este escenario en 1958 se creó la organización de los primeros agricultores europeos denominado COPA (Comité de Organizaciones Profesionales Agrícolas), y un año más tarde se conformó COGECA (Comité General de Cooperación Agrícola en la Unión Europea) - que también incluye a las cooperativas de pesca.

COGECA en la actualidad representa los intereses generales y específicos de las cooperativas, las cuales tienen como socios a más de 38.000 agricultores en Europa. Dentro de sus funciones principales se encuentra:

- 1° Representar los intereses generales y específicos de las cooperativas agrícolas europeas en las conversaciones con la UE instituciones y otras organizaciones socio-económico, contribuyendo a la formulación de políticas.
- 2° Promover los contactos y la cooperación entre las cooperativas agrícolas en los países de la UE.
- 3° Llevar a cabo estudios jurídicos, económicos, financieros, sociales o de otro motivo de preocupación para la agricultura y la pesca empresas cooperativas.
- 4° Buscar soluciones que sean de interés común.

5° Mantener y desarrollar relaciones con Copa y otras organizaciones que trabajan en los sectores agrícola, esferas económica y social a nivel europeo y / o global.

ii) Cooperativas rurales en América Latina.

La realidad en América es diferente al contexto europeo, puesto que existe una baja coordinación en las estrategias regionales, lo que ha llevado a un desarrollo heterogéneo del sector cooperativo, el que presenta un alto desarrollo informal –local, con múltiples debilidades de financiamiento.

Los orígenes del cooperativismo o asociativismo rural en América Latina se remontan a estructuras de producción colectivas existentes en muchos de los pueblos precolombinos.

La tabla N° 2, permite observar el origen de algunas organizaciones indígenas en América Latina.

Tabla N° 2: Comunidades indígenas originarias de cooperación.

Países Actuales	Comunidades Indígenas	Modalidades de Cooperación	
		Ayuda mutua (contraprestación de servicios)	Servicio Comunal (trabajo voluntario)
Bolivia	Aymaras, Quechuas	Mineca	Ayni
Chile	Araucanos, Chilotes	Mingao, Minga	Minga
Colombia	Guambianos, Paeces	Minga, Mano prestada	Minga
Costa Rica	Borucas	Mano vuelta	Juntas
Ecuador	Quechuas	Ruadi, vuelta brazo, Cambia manos	-
Guatemala	Quichés, Quekchies, Katchiquetes	-	Tabjic Sac Comnil
México	Mixtecas, Zapotecas, Tarahumaras	Guetza mixteca, Guelaguetza, Capotecas, Mano vuelta	Tequio
Paraguay	Guaraníes	Yopoi	Oñondivepa
Perú	Quechuas, Aymaras	Mincca, Huasimincca	Mita
Venezuela	-	Cayapa	-

Fuente: Las cooperativas en América Latina: Visión histórica general y comentarios de algunos países tipo.

Estas estructuras, si bien han evolucionado a lo largo de los siglos, en la actualidad mantienen muchas de las raíces y tradiciones ancestrales.

Estas organizaciones se denominan comunidades campesinas, y tal como señala FAO, sus caracteres son, entre otros, la homogeneidad étnica y cultural, el trabajo en común, la ayuda mutua y el empleo de tecnologías vernáculas (FAO, 1994).

La función de estas comunidades es ser intermediarias entre los agricultores y organismos externos, agrupándose en muchos casos en organizaciones superiores como federaciones o confederaciones.

Actualmente algunos casos de comunidades campesinas –expuestas en el documento de FAO- son las comunidades bolivianas que agrupan a pueblos (Aymará, Quechua, Guaraní); las comunidades en Ecuador que agrupan a indígenas de las sierra y pueblos amazónicos, y en Perú, en donde las comunidades cuentan con el 20% de la población. No obstante destacan otras asociatividades rurales en Guatemala, Puerto Rico y otros países de América Latina.

Por otra parte, una segunda forma asociativa se produjo con el sincretismo entre algunas culturas americanas, las influencias de la iglesia católica y las influencias de los inmigrantes europeos, produciendo así un tejido asociativo que evolucionó en el cooperativismo moderno, el que se desarrolló con un mayor auge en el contexto de la segunda guerra mundial y el Programa Alianza para el Progreso (Promovido por Estados Unidos), el que estuvo orientado a poner fin a los latifundios, impulsando reformas agrarias y generando en muchos países formas asociativas de producción agrícola y ganadera.

Así las estrategias y orientaciones variaron según el país, generando según Jorge Coque Martínez, 4 rutas distintas para impulsar el desarrollo de cooperativas (Tabla Nº 3).

Tabla Nº 3: Modelos de cooperativas agrarias

Ruta Argentina	- Objetivos: Industrialización y comercialización de carne y lácteos - Resultados: Cooperativismo mutualista ortodoxo europeo, con supremacía del desarrollo técnico sobre el ideológico
Ruta Uruguay	- Objetivos: Modificación de la estructura agraria y creación de monopolios de servicio público para distribución de alimentos - Resultados: cooperativismo populista con participación estatal, vinculado a políticas de desarrollo nacional y mercado cautivos
Ruta Mexicana	- Objetivos: Revolución agraria en la realidad latinoamericana, orden social cooperativo, derecho popular a propiedad comunitaria de la tierra - Resolución: Cooperativas precarias por exceso de orientación política estatal y defecto de estructura de apoyo.
Ruta Peruana	- Objetivos: Desarrollo e integración social de comunidades indígenas - Resultados: Organizaciones endógenas, indigenistas, con diverso grado de éxito.

Fuente: Las cooperativas en América Latina: Visión histórica general y comentarios de algunos países tipo.

Desde entonces, los procesos históricos, políticos y económicos Latinoamericanos, han hecho pendular la realidad de las cooperativas agrarias. En la actualidad el citado autor, ordena la realidad cooperativa latinoamericana en 3 grupos.

En primer lugar, “un cooperativismo consolidado pero con baja expansión”, en donde se encuentran países como Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Honduras. Un segundo grupo de

países con “un cooperativismo latente” (Ecuador, México, Venezuela). Y finalmente un grupo de países con “un cooperativismo involucrado” (Chile, Perú).

Sin embargo, pese al dispar desarrollo, las cooperativas son un actor fundamental para el desarrollo de los países. Algunas cifras evidencian que, un alto desarrollo cooperativo en países como Argentina, en donde existen más de 18.000 cooperativas, o en Colombia y Costa Rica donde el 10% de la población es miembro de una cooperativa. En lo particular del sector agrario, los números muestran que por ejemplo en Brasil, las cooperativas producen el 83% del trigo, el 68 % de la leche, 43% de la soja, el 38% del algodón y el 21% del café. Mientras que en Colombia los pequeños agricultores organizados en cooperativas comercialicen el 35% de la leche fresca y el 6% de la exportación total de café.

La siguiente tabla N°4 posee algunas cifras del sector agrario en América Latina, no obstante es posible observar que algunos países no muestran información, ya que no poseen catastros ni registros del número de organizaciones o sus aportes en montos.

Tabla N° 4: Cifras de las cooperativas agrícolas en América Latina.

País	Cooperativas Agrícolas		
	N° Socios	N° Coop	Negocio (US\$ x 1000)
Argentina	92.000	813	4.400.000
Bolivia	n/d	n/d	n/d
Brasil	924.000	1.410	15.398.000
Chile	31.090	492	n/d
Colombia	1.060.310	332	1.184.000
Costa Rica	18.000	59	n/d
Ecuador	78.056	2.223	n/d
El Salvador	14.000	67	34.240
Guatemala	39.659	340	30.500
Haití	n/d	n/d	n/d
Honduras	37.146	601	n/d
México	129.352	2.984	n/d
Nicaragua	88.000	30.371	n/d
Panamá	70.981	55	n/d
Puerto Rico	24.009	8	n/d
Uruguay	30.000	200	16.478
Total	2.574.000	13.000	21.063.000
% Respecto al total mundial	0.6	2.4	3.4

Fuente: Las cooperativas en América Latina: Visión histórica general y comentarios de algunos países tipo. 2002.

En este escenario, las cooperativas agrarias *“especialmente las que proveen servicios a los agricultores son la forma más común de organización rural de los productores. En muchos países son las organizaciones de la población rural con mayor nivel de penetración local que demuestran alta efectividad en la promoción del progreso socioeconómico de las comunidades rurales y en la*

protección de los intereses de los pequeños productores de la Región. Permiten a sus miembros economías de escala en el acceso a los recursos financieros, proporcionan un medio institucional para integrar a los pequeños agricultores en la economía nacional. Además, permiten el intercambio creciente de bienes y servicios entre los sectores tradicionales y otros subsectores de la economía y contribuyen a que sus miembros se beneficien con la transferencia de tecnología” (FAO, 1994).

FAO señala también que los factores importantes del éxito de estas cooperativas son el desarrollo institucional de abajo hacia arriba, la capacitación en de los trabajadores en los distintos niveles, la capacidad de ahorro, el seguimiento, la confianza y la auditoría.

Finalmente, a nivel de políticas públicas, para Jorge Coque Martínez, existen dos errores que no permiten desarrollar aún más el sector, en primer lugar la no comprensión de la dimensión empresarial, cultural y social de las cooperativas en entornos rurales y, la poca articulación de las PP entre los gobiernos entrantes y salientes.

B.2. Modelos de asociatividad rural: El caso de España, Argentina y Canadá.

En otro plano, además de caracterizar la asociatividad rural descrita en las líneas anteriores con el caso de las Europa y América Latina, es importante observar en detalle la realidad de tres países que poseen exitosos modelos asociativos, para lograr de esta forma una perspectiva amplia de análisis, permitiendo la comparación con el contexto chileno y el desarrollo de políticas públicas que fomentan la asociatividad.

Es importante agregar a su vez que, tal como señalamos en la sección anterior, dado las características particulares de las cooperativas, estas surgen como el principal modelo de asociatividad rural.

i) Asociatividad rural en España.

a) Antecedentes históricos y definiciones institucionales.

La asociatividad rural en España, tuvo una fuerte expansión desde fines del siglo XIX y comienzos del XX, lo que se tradujo en un incremento de entidades asociativas, alcanzando un alto número de socios. Tal como muestra la siguiente Tabla N°5, en 1918 existían 3.353 entidades que agrupaban en conjunto a 571.029 socios.

Tabla Nº 5: Entidades de tipo agrario en España durante 1918.

Tipo de organización	Nº entidades	Nº de socios
Cámara agrícola	100	20.969
Comunidades labradores	96	121.468
Federaciones agrarias	24	22.471
Asociaciones agrícolas	575	135.776
Sindicatos agrícolas	2.009	211.525
Cajas Rurales	503	51.502
SEAP	46	7.318
Total	3.353	571.029

Fuente: Fuentes para la historia de las cooperativas agrarias en España. Los archivos empresariales.

Este tipo de asociatividad fue facilitado por diversos cuerpos legales, los que - desde la ley de Asociaciones de 1887 y la ley de Sindicatos Agrícolas - permitieron la construcción de un tejido colectivo rural.

Posteriormente, durante el régimen franquista, se realizaron algunas modificaciones legales que cambiaron el tipo de asociatividad. En este contexto, tal como señala Francisco Medina “La Ley de Cooperación de 1942 favoreció la creación de gran cantidad de cooperativas al amparo de la estructura sindical de régimen, que ayudaban a su formación mediante la concesión de subvenciones, exenciones fiscales, créditos a bajo interés y apoyo técnico. Un dato, en 1960 ya eran más de 6.000 el número de cooperativas agrícolas y unas 9.000 el total de este tipo de sociedades en España” (Medina, 2010: 7).

Posteriormente, desde finales de la década de los 80, en el contexto de las Política Agraria Común de la Unión Europea, la asociatividad rural se ha fortalecido a través de dos estructuras organizacionales.

En primer lugar, las cooperativas, cuya historia, legalidad y funcionamiento hemos explicado con anterioridad, las que realizan actividades y se coordinan entre tres niveles, entre los que cuentan:

Cooperativas de Primer Grado, compuestas por individuos agrupados para desarrollar actividades de un sector. Cooperativas de segundo grado, son la integración de cooperativas primarias a través de estructuras mayores Ej.: una federación de cooperativas. Finalmente se encuentran las cooperativas de tercer grado, que son la agrupación o integración de cooperativas de segundo grado, Ej.: Una confederación de cooperativas.

En segundo lugar, existen las Sociedades Agrarias de Transformación, que son agrupaciones civiles que tienen como objetivo económico social, contribuir al desarrollo de la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos y/o forestales, para mejorar el desarrollo rural a través de la prestación de servicios comunes.

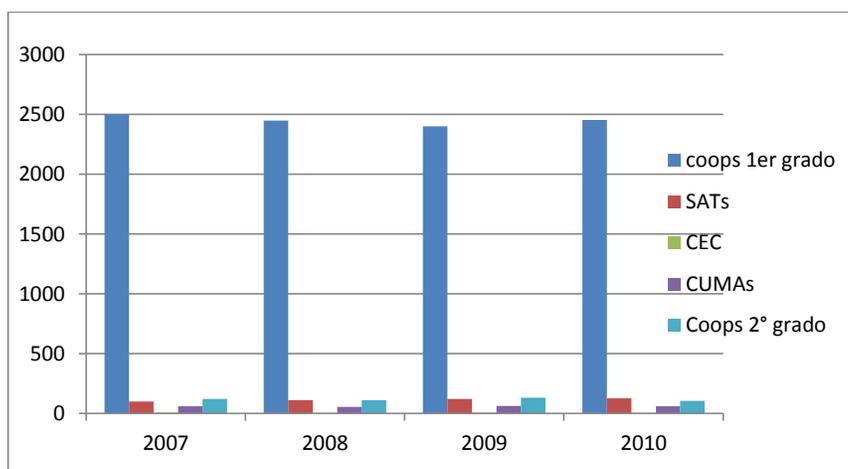
Estas organizaciones están regidas por diversas normativas entre las que destaca el Real Decreto 1776/1981 que aprueba el estatuto que regula las Sociedades Agrarias de Transformación.

Las diferencias entre las SAT y las cooperativas son múltiples, destacando:

La dependencia de la consejería de Agricultura y medio ambiente en el caso de SAT, y de la consejería de Economía y Trabajo en el caso de las cooperativas. A lo que se suman otras diferencias de funcionamiento como que, en la SAT no existen principios cooperativos como “un hombre un voto”, “libre adhesión” entre otros.

Sin embargo, si bien existen diversas estructuras organizacionales, son las cooperativas la que poseen un mayor peso, tradición, volumen de ventas y número de trabajadores. La Figura Nº1 muestra que las cooperativas de primer grado son ampliamente mayoritarias por sobre las cooperativas comunitarias de la tierra (CEC), las cooperativas de servicios (CUMA's), y las ya mencionadas SAT.

Figura Nº 1: Evolución de asociatividades.



Fuente: Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. 2010.

b) Antecedentes estadísticos relevantes.

Como hemos señalado, España posee un fuerte desarrollo cooperativo en el sector rural, el que a lo largo de las últimas décadas ha permitido una importante asociatividad y desarrollo.

Según señalan algunos estudios, para el año 2000 hubo 283.210 agricultores socios de alguna de las 3.902 cooperativas existentes, lo que significa que la mayor parte de los titulares de explotaciones agrarias en España son socios de cooperativas, y que en torno al 42% de la producción final agraria se comercializa a través de estas organizaciones (Sagarna, 2010).

Estas altas cifras permitieron que dicho año estas organizaciones facturaran en conjunto 1,8 billones de pesetas (10,818 millones de euros). Tal como se puede observar en el siguiente cuadro,

los resultados y la facturación por región tienen directa relación con el número de cooperativas y su cantidad de socios (Tabla Nº 6).

Tabla Nº 6: Número de cooperativas, socios y facturación de cooperativas en 1999 y 2000 en España.

Región	Nº de Cooperativas			Nº de Socios			Facturación		
	1999	2000	%	1999	2000	%	1999	2000	%
Andalucía	792	783	20,07	235346	238750	24,28	413885	405630	22,47
Aragón	225	205	5,25	105346	52797	5,37	77638	93215	5,16
Asturias	72	75	1,92	20479	20246	2,06	103767	67312	3,73
Baleares	32	39	1	6172	5849	0,59	9548	7043	0,39
Canarias	55	38	0,97	12289	8150	0,83	19404	15700	0,87
Cantabria	20	26	0,67	7740	7735	0,79	7448	9500	0,53
Castilla-La Mancha	423	449	11,51	131678	125273	12,74	98519	152390	8,44
Castilla- León	363	348	8,92	132453	72500	7,37	122024	202179	11,2
Cataluña	441	435	11,15	80214	55620	2,66	274758	189620	10,5
Extremadura	362	324	8,3	49180	49180	5	67007	75100	4,16
Galicia	195	198	5,07	41253	48500	4,93	70497	128400	7,11
La Rioja	65	42	1,08	8190	12080	1,23	6988	23551	1,3
Madrid	39	35	0,9	14630	8650	0,88	11514	11200	0,62
Murcia	88	85	2,18	22790	22640	2,3	59629	78520	4,35
Navarra	137	179	4,59	24362	24720	2,51	87769	89254	4,94
País Vasco	70	79	2,02	14425	13190	1,34	28221	31125	1,72
C. Valenciana	536	562	14,4	191542	217330	22,1	241623	225710	12,5
Total	3915	3902	100	1098089	983210	100	1700238	1805449	100

Fuente: Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias 2002.

Posteriormente, con el correr de los años, el sector asociativo agrario ha seguido un aumento paulatino, al margen de las oscilaciones macroeconómicas. Por ejemplo se puede observar un leve incremento en el número de cooperativas subiendo desde 3915 en el 2000 a 4000 el año 2008. Por su parte los montos de facturación tuvieron un importante aumento, estimándose en 18.890 millones de euros en el año 2008.

Otro ítem que tuvo modificaciones fue el número de socios, el que según cifras de la Confederación de Cooperativas Agroalimentarias, entre cooperativas y SAT agrupan a 972380 socios, distribuidos en todo el territorio en los diferentes rubros.

Por otro lado, según cifras de la confederación las entidades asociativas suponen el 100% en la producción de tabaco, el 80% en la oferta de mosto, el 70% en la producción de aceite de oliva y vino y el 60% en la de arroz. También tienen un peso importante, con el 45% de la producción, en los sectores de cítricos, leche de vaca y de oveja y frutos secos. A su vez posee el 35% de la producción de aceituna de mesa, frutas, carne de ovino y caprino, cereales, oleaginosas y algodón (Sagarna, 2010).

En otra arista, la distribución de la facturación por sectores cooperativas muestra que los principales rubros son frutas y hortalizas, ganadería y aceite de oliva, concentrando más del 70% de la facturación entre estos sectores (Tabla Nº 7).

Tabla Nº 7: Principales sectores cooperativos de España.

Sector	Facturación (Millones de Euros)
Frutas y hortalizas	3589
Ganadería	2299
Aceite de oliva	1229
Vitivinícola	1061
Suministros	993
Cultivos herbáceos	765
Otros Sectores	829

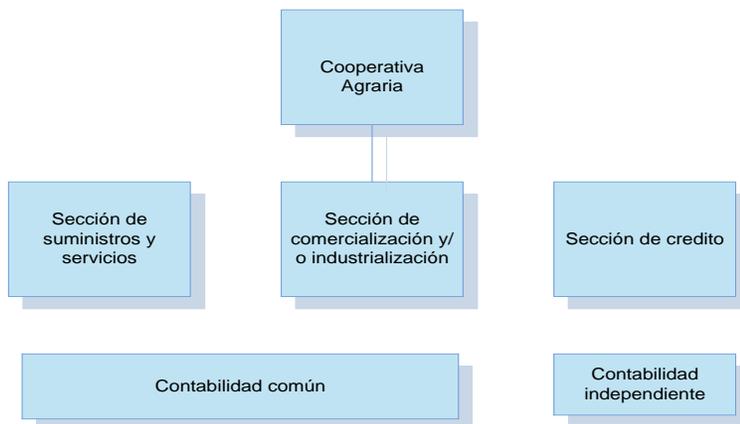
Fuente: Confederación de Cooperativas Agrarias, 2002.

c) Presentación de temas destacados.

La experiencia del sector cooperativo-asociativo Español, evidencia desde hace varias décadas una complementariedad en distintas actividades de gestión y comercialización de las actividades agrarias. En esta línea, el modelo impregnado en distintas Comunidades Autónomas permite observar una cohesión en los procesos asociativos amplia, la que contempla temas como financiamiento, ahorro y crédito, hasta legislaciones específicas.

En figura Nº2 se observa que desde fines de los 80, algunas cooperativas en la comunidad Valenciana, poseen algunos procesos comunes y asociativos.

Figura Nº 2: Organización más frecuente de las cooperativas agrarias valencianas.



Fuente: Cancillería de Agricultura, Pesca y Alimentación. 1987.

Este modelo cooperativo empresarial ha permitido que paulatinamente se aumente el nivel de facturación, y a su vez, disminuya el número de cooperativas, logrando el fortalecimiento del sector, economías de escala y una mayor concentración empresarial.

De esta forma, durante los años 80 y 90 aparecieron diversas estructuras de segundo grado, las que en el año 2000 sumaban 175, con una facturación de 628.085 millones de pesetas (3745 millones de euros) que representan a más del 40% de la facturación de todo el sector agrario español, estando integradas la mayor parte de cooperativas a alguna organización de este tipo, por lo que pueden ser consideradas como un elemento clave de representación social y económica del cooperativismo agrario español (Montero A., 1999)" (Juliá y Marí, 2002: 43).

Estos procesos de fusión e integración de grupos empresariales cooperativos han permitido aumentar la participación en los mercados, junto a un posicionamiento y liderazgo. Entre algunos casos exitosos resalta COREN en carnes y alimentos, ACOR en el ámbito de la azúcar, COPEGA en carnes y alimentos y ANECOOP en frutas y vegetales. Estas organizaciones lograron cifras de facturación entre 200 y 500 millones de euros el año 2002, las que han seguido aumentando paulatinamente con la creciente internacionalización y exportación de productos.

La tabla Nº 8 muestra algunas integraciones y fusiones del año 2000, señalando además la Comunidad Autónoma en donde se desarrollaron.

Tabla N° 8: Integraciones y fusiones de las cooperativas agrarias en el año 2000.

Comunidad Autónoma	N° de integraciones	Fórmula de integración
Andalucía	3	2 cooperativas de segundo grado 1 S. A formada por cooperativas 3 fusiones
Aragón	3	3 fusiones
Asturias	0	-
Baleares	0	-
Canarias	1	1 fusión
Castilla-La Mancha	3	3 fusiones
Castilla y León	1	1 cooperativa de segundo grado
Cataluña	7	7 fusiones
Euskadi	0	-
Extremadura	2	2 cooperativas de ulterior grado
Galicia	1	1 fusión
La Rioja	2	1 cooperativa de segundo grado 1 fusión
Murcia	3	3 fusiones
Navarra	1	1 cooperativa de segundo grado
Valencia	8	8 fusiones

Fuente: Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. 2002.

La fusión y la generación de economías de escala ha sido posible dado el contexto histórico español, el que ha permitido una cultura y tradición cooperativista, cohesionado a través de Uniones, Federaciones y Confederaciones.

Esto vuelve a poner como eje central de la asociatividad al desarrollo cooperativo, el que permite incorporar al sector agroalimentario valores añadidos, utilizando el asociacionismo para integrar los procesos de comercialización, transformación e intermediación, deja clara la necesidad del desarrollo agroindustrial del sector cooperativo. Por ello, han sido los grupos cooperativos más importantes los dinamizadores durante esta última década de un proceso de creación de sociedades agroindustriales en diferentes sectores, conservas hortofrutícolas, zumos, productos cárnicos y cocinados, que han supuesto una importante presencia de los agricultores a través de la participación de sus cooperativas en estas sociedades, en el entramado agroalimentario español.

d) Políticas públicas y sistema legislativo.

Como hemos señalado anteriormente, las políticas públicas españolas se encuentran directamente relacionadas con la Política Agrícola Común (PAC), la que regula la producción, el comercio y el tratamiento de productos agrícolas en la Unión Europea desde el tratado de Roma en 1957.

En este escenario, las cooperativas también se encuentran vinculadas a las políticas de la Unión Europea, orientando sus funciones hacia una agricultura multifuncional que establece como ejes

centrales – además de la producción-temáticas como el desarrollo sustentable, la seguridad alimentaria, el cuidado del medio ambiente, además del desarrollo territorial y rural.

De esta forma, las cooperativas han estado en plena sintonía con los programas y políticas públicas promovidas por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, apoyando los objetivos realizados por el Libro Banco del Cooperativismo Agrario a través de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España.

En otra arista, desde el punto de vista legislativo, además de algunos reglamentos comunes Estatales, la mayoría del marco normativo depende de la legislación de cada una de las Comunidades Autónomas. La siguiente tabla permite observar algunas de las leyes vigentes hasta el año 2002.

Tabla Nº 9: Principales normativas hasta el año 2002.

Ámbito territorial	Ley	Observaciones
Estatal	Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas Ley 20/1990, de 19 de diciembre, de Régimen Fiscal de Cooperativas.	Deroga la Ley 3/1987, de 2 de abril, General de cooperativas.
País Vasco	Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi, modificada por Ley 1/2000 de 29 de junio.	Deroga la Ley 1/1982, de 11 de febrero.
Cataluña	Ley 18/2002, de 5 de julio, de cooperativas.	Deroga Decreto Legislativo 1/1992, de 10 de febrero, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Cooperativas de Cataluña. Deroga la ley 2/1985, de 2 de mayo.
Andalucía	Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas, aprobada por el Parlamento Andaluz El 10 de marzo de 1999.	Deroga la ley 2/1985, de 2 de mayo.
Comunidad Valenciana	Decreto legislativo 1/1998, de 23 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.	A partir de la ley 11/1985, de 25 de octubre, modificada por leyes 3/1995, de 2 de marzo, y 14/1997, de 26 de diciembre.
Navarra	Ley Foral 12/1996, de 2 de julio, de Cooperativas de Navarra.	Deroga la Ley Foral 12/1989.
Extremadura	Ley 2/1998, de 26 de marzo, de sociedades cooperativas de Extremadura.	Sin observaciones
Galicia	Ley 5/1998, 18 de diciembre, de cooperativas de Galicia.	Sin observaciones
Aragón	Ley 9/1998, de 22 de diciembre, de cooperativas de Aragón.	Sin observaciones
Madrid	Ley 4/1999, de 30 de marzo, de cooperativas de la Comunidad de Madrid.	Sin observaciones
La Rioja	Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de La Rioja.	Sin observaciones
Castilla y León	Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León.	Sin observaciones

Fuente: Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. 2002.

Sin lugar a duda tener diversos niveles jurídicos, que van desde los acuerdos de la Unión Europea en la Política Agraria Común, la legislación estatal y las leyes de las comunas, es un tema complejo, pues requiere de una mayor coordinación intersectorial. Ante ello, si bien las cooperativas en España son exitosas, sigue siendo uno de los puntos débiles lograr estructuras jurídicas y políticas

públicas que faciliten y potencien aún más la realización de sociedades agrícolas. Por ello para algunos autores “el desarrollo de un cooperativismo agrario competitivo de nivel estatal exige la formación de estructuras empresariales de ámbito supra-autonómico. Las posibles fórmulas jurídicas de integración en grandes empresas van desde las cooperativas de segundo grado hasta la fusión societaria, pasando por los grupos cooperativos, los consorcios, los acuerdos intercooperativos y todos aquellos otros mecanismos admitidos en Derecho, como las agrupaciones de interés económico o la participación en el capital de otras entidades. Todos estos medios están regulados de manera fragmentada en los distintos ámbitos territoriales, con un vago recurso al carácter supletorio” (Juliá, Meliá, García y Gallego, 2010: 177).

Esto produce un efecto frontera, generando dificultades para la expansión o relación entre cooperativas que poseen legislación diferente.

No obstante, como hemos analizado a lo largo de este apartado, el sector cooperativo rural en España se encuentra ampliamente desarrollado y coordinado y esto ha sido posible a través de legislaciones y políticas públicas orientadas a generar las condiciones propicias para el desarrollo de un tercer sector emprendedor y asociativo. El cooperativismo en España es considerado un eje fundamental del desarrollo, por lo que incluso la Constitución Española de 1978, establece en el artículo 129.2 señala que los poderes públicos fomentarán las sociedades cooperativas mediante una legislación adecuada. Lo que se ha interpretado como “el deber” del Estado a proteger a las cooperativas.

ii) Asociatividad rural en Argentina.

a) Antecedentes históricos y definiciones.

En Argentina el movimiento cooperativo también tiene una importancia fundamental en la economía, agrupando a más de 11 millones de asociados en 20.304 cooperativas que representan un 30% de la población (Resell y Silva, s.a). En este escenario, las cooperativas agropecuarias representan más de un 11% de la población.

Como se ha señalado anteriormente, este tipo de cooperativas están orientadas a organizar la producción, la colocación de productos cosechados y la prestación de servicios como por ejemplo el embalaje, embolsado o encajonado; además de contribuir en la provisión de elementos como semillas, forrajes, fertilizantes, maquinarias, combustible y otros elementos directamente relacionados con la producción y la generación de valor agregado.

De este modo, con objetivos ligados a la industrialización, las cooperativas agrícolas nacieron en Argentina a finales del siglo XIX, desarrolladas –al igual que en otros países- con la influencia de las inmigraciones, además de los progresos en infraestructura orientados a potenciar la exportación de productos. De este modo, las primeras cooperativas comenzaron a crearse en 1898 con la fundación de la organización “El Progreso Agrícola” a lo que le siguió la “Cooperativa Agrícola Lucienville” en 1900.

Por su parte las cooperativas de segundo grado también se crearon tempranamente, conformándose en 1913 la Federación Eterranea de Cooperativas. Más tarde estas organizaciones tuvieron su expansión durante 1920 y 1940.

Finalmente, las cooperativas de tercer nivel se conformaron desde 1956, con la creación de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO).

Tal como señala la historia de CONINAGRO, “Desde ese momento las cooperativas rompieron su estado de aislamiento, al considerarse parte integrante de un proceso económico social que necesitaba del esfuerzo solidario”.

Las cooperativas en este periodo tuvieron un importante auge y éxito, logrando la exportación de productos debido al modelo liberal y abierto generado en Argentina. Esto permitió un importante desarrollo económico a inicios de siglo, en el sector agropecuario, y principalmente, las carnes y el grano, además de la yerba, el algodón y la caña de azúcar.

Sin embargo el modelo agroexportador tuvo una drástica caída a partir de la crisis de 1933, lo que impulsó un giro hacia el proteccionismo y el modelo de sustitución de importaciones. En este escenario si bien las cooperativas tenían un rol importante en la economía las cifras en 1937 demostraban un total de 278, con 42.128 asociados y una presencia del 17, 65% del sector agropecuario.

El gran salto cuantitativo se produjo durante el periodo de Perón, en donde se quintuplicó el número de cooperativas y socios, no obstante en el golpe militar de 1976 el sector sufrió una involución.

Por su parte el salto en lo cualitativo se produjo durante la década del 90, con la incorporación de nuevas tecnologías lo que aumento la producción las exportaciones.

Por ello desde los años 90 hasta el año 2007, la producción agregada ha crecido en razón de un 5,8 % anual. A la vez que la producción agropecuaria de grano y oleaginosas, ha crecido en términos físicos un 5,7% anual acumulativo respecto al PBI que lo hizo al 3,4 % anual. (Rosell y Silva, 2008).

En la actualidad la economía agraria está compuesta principalmente por la soja, cereales y oleaginosas, lechera y ganadera bovina, ejes productivos que han logrado hacer importantes modificaciones en la estructura productiva incorporando tecnología y procesos asociativos.

b) Antecedentes estadísticos relevantes.

Como se ha señalado, el cooperativismo agrario posee una gran relevancia en Argentina. Al respecto, tal como muestra la siguiente tabla N° 10, según cifras del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social INAES, el sector agropecuario posee más del 50% de la participación en el mercado. Mientras que como evidencia la tabla N° 11, las cooperativas agropecuarias generan 22.479 puestos de trabajo.

Tabla N° 10: Participación económica de las cooperativas agropecuarias.

Sectores	Ingresos por Ventas en \$	% Participación
Agropecuario	7.368.954.817	51,83
Crédito y Ayuda económica	3.455.423.962	24.3
Servicios Públicos	1.853.589.139	13.04
Salud	714.003.226	5.02
Otros Sectores	696.762.902	4.9
Educativo	61.028.877	0.43
Vivienda	37.193.338	0.26
Turismo y Hotelería	31.501.895	0.22
Total Ingresos	14.218.458.156	100

Fuente: II Informe sector Agropecuario en la República Argentina.

Por otro lado, el sector cooperativo realiza un alto nivel de inversiones, representando 31 % de todas las inversiones realizadas en el sector cooperativo, con una suma de 237.567.948 (pesos Arg.).

Tabla N° 11: Puestos de trabajo.

Sectores	Cantidad	Porcentaje
Agropecuario	22479	26.08%
Servicios Públicos	17011	19.73%
Vivienda	4735	5.49%
Turismo y Hotelería	1016	1.18%
Crédito y Ayuda Económica	18501	21.46%
Salud	8604	9.98%
Educativo	6181	7.18%
Otros Sectores	7672	8.90%

Fuente: INAES 2007.

Sin embargo estos datos muestran sólo los puestos de trabajo creados en forma directa, puesto que al contemplar los puestos creados en la cadena de valor, las cooperativas generan más de 500.000 trabajos.

En síntesis, al interior del sector cooperativo argentino, el subsector agropecuario representa el 51% de los ingresos del sector cooperativo, el 31% de las inversiones y genera el 26% de los puestos de trabajo; consiguiendo estas altas cifras a través de 906 cooperativas las que – como muestra la tabla N° 12- se componen mayoritariamente en tres ejes.

Tabla Nº 12: Actividades de las cooperativas agrícolas.

Rama de actividad	Cantidad
Agropecuarias	306
Agroindustriales	203
Agrocomerciales	386
Almacenamiento y Depósito	11
Total Cooperativas Agropecuarias	906

Fuente: II Informe sector Agropecuario en la República Argentina.

Si bien el número de cooperativas no es alto, como en otros países, su importancia en la economía se debe a la existencia entidades de segundo y tercer grado, que han permitido generar una asociatividad de gran escala. En esta línea destaca por ejemplo la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (COMINAGRO), la que agrupa a 120.000 productores agropecuarios, lo que refleja el 30% del total de productores.

Esta asociatividad ha permitido la incorporación de las cooperativas en el mercado mundial exportando por ejemplo 12.506.000 cabezas ganado bovino en el año 2003, la comercialización del 22% de la producción del campo, el 20,5% del arroz, 20% de algodón, 26% de los lácteos, el 20% de la miel, el 20% tomate, 45% del tabaco, entre otros.

c) Presentación de temas destacados.

Durante de los 90, con una economía más abierta, la estructura social agraria sufrió algunas modificaciones que excluyeron en cierta medida a las pequeñas y medianas organizaciones del medio rural basadas en el trabajo familiar, con el objetivo de construir –con el apoyo de políticas públicas- organizaciones asociativas de gran envergadura.

En este marco destacan múltiples ejemplos de integración cooperativa entre las que se puede nombrar SanCor (cooperativas de Santa Fe y Córdoba), que comercializar internacionalmente productos lácteos como leche en polvo entera y descremada, leche, manteca, queso gouda, Edam y mozzarella; comercializando en 30 países de 5 continentes.

AFA (Agricultores Federados Argentinos), creada en 1932 y que cuenta en la actualidad con 30.000 productores asociados, siendo la principal productora de granos del país, acopiando más de 3.400.000 toneladas anuales.

FECOVITA (Federación de Cooperativas Vinícolas Argentinas), creada en 1980, que a través de su estructura de segundo grado asocia a 31 cooperativas que integran a más de 5000 productores y elaboradores vinícolas, los que exportan a más de 23 países del mundo.

También existen otras asociatividades integracionales tales como la FAA Federación Agraria Argentina (creada en 1912) y la CRA Confederaciones Rurales Argentinas (creada en 1943), las que

como objetivo central la defensa gremial y asesoría socioeconómica y técnico- cultural, de pequeños y medianos productores.

Finalmente destaca la antes nombrada Confederación Agropecuaria Cooperativa Limitada (CONINAGRO), la que además de ser uno de los principales productores de cereales (30 % del mercado y 120.000 productores), ha logrado desde 1958 generar integración no sólo trabajando e influyendo en Argentina, sino participando de foros consultivos en el MERCOSUR.

En la Tabla N °13 se observan algunas de las entidades adheridas a CONINAGRO.

Tabla Nº 13: Entidades asociadas a CONINAGRO.

Entidades Asociadas a CONINAGRO
Asociación de Cooperativas Argentina (ACA)
SanCor Cooperativas Unidas Limitadas
Federación de Cooperativas Agropecuaria (UNCOGA)
Federación de Cooperativas Arroceras Argentinas (FECOAR)
Federación de Cooperativas de Corrientes
Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA)
Federación Entrerriana de Cooperativas
Federación de Cooperativas de Misiones
Unión de Cooperativas Agrícola Algodoneras (UCAL)
Asociación de Cooperativas Hortícola y Frutícola Argentinas (ACOHOFAR)

Fuente: II Informe sector Agropecuario en la República Argentina.

d) Políticas públicas y sistema legislativo.

Sin embargo la integración y asociatividad - fortalecida desde los años 90 - fue favorecida por alianzas estratégicas, leyes y políticas públicas que han permitido la colaboración entre actores.

Durante la década de los 90, las políticas públicas se enmarcaron en un ajuste estructural, desregulación y liberación económica que generó pools de siembra y fondos de inversión que favorecieron la concentración en la producción y la expulsión de los pequeños y medianos productores.

Por ello, los esfuerzos públicos se centraron posteriormente, en fortalecer la asociatividad de pequeños y medianos, con la finalidad de aumentar sus posibilidades de producción, comercialización e internacionalización.

Dentro de las estrategias que han favorecido la asociatividad se encuentra el Programa Federal de apoyo al Desarrollo Rural Sustentable, promovido por el Instituto Nacional de Tecnología INTA.

Estos programas poseen una orientación asociativa, que incluyen procesos de diálogo y coordinación entre cooperativas, y entre los actores productores y el estado.

Sin embargo no todas las políticas públicas Argentinas han favorecido el desarrollo del sector agrario, por ejemplo para el subsector ganadero existen restricción de exportación de carne,

fijando además los precios, con la finalidad de impedir la inflación. Por otra parte, las cooperativas no poseen beneficios tributarios, como ocurre en la mayoría de los países. En esta línea existen reiterados reclamos del movimiento, señalando que el régimen tributario y previsional para el sector cooperativo debería estar enmarcado dentro de un sistema tributario previsional federal que contemple las desigualdades de los costos de producción y las rentas diferenciales según la territorialidad de la economía.

Con esto, al igual que en España-debido a ser países federales-, el sector cooperativa posee problemas por las diferencias entre los diversos territorios, lo que complica la integración. Sin embargo, pese a las dificultades, como se ha visto en este documento, el sector cooperativo agrario se encuentra altamente cohesionado y fortalecido.

Por su parte desde la perspectiva legal, las leyes argentinas también favorecen la asociatividad. Por ejemplo la Ley de Cooperativas 20,337/73 en el artículo 83 señala la posibilidad de integración, de esta forma las cooperativas *“Pueden fusionarse o incorporarse cuando sus objetos fuesen comunes o complementarios. A continuación la ley describe el procedimiento mediante el cual las cooperativas fusionadas o incorporadas se disuelven sin liquidarse para formar parte de la nueva cooperativa o de la absorbente respectivamente”* (Rosell y Silva, 2008: 12).

También ocurre integración en los “corredores productivos”, que es una experiencia desarrollada en la provincia de Corrientes. Estos fueron creados a través de un programa que genera una alianza entre la Federación de Cooperativas de Corrientes LTDA, la Universidad Nacional del Nordeste, el Ministerio del Trabajo y Turismo y la Dirección de Cooperativas de Corrientes.

Este exitoso programa de alianza intersectorial propone trabajar de manera asociativa, coordinando regionalmente la articulación del mercado, visualizar opción de valor agregado de manera asociativa y participar en mercados internacionales.

iii) Asociatividad rural en Canadá.

a) Antecedentes históricos y definiciones.

Uno de los países que posee mayor tradición cooperativista es Canadá, creándose numerosas organizaciones luego de la realización de la primera cooperativa en Inglaterra en 1844. Sin embargo no sería hasta el periodo 1860 -1900 cuando se consolidaron las cooperativas en regiones como Ontario, Québec y Canadá Atlántico, desarrollando más de 1200 cooperativas lecheras y productoras de quesos, destinadas a satisfacer la demanda interna.

Posteriormente, con el comienzo de siglo aparecieron otros emprendimientos que favorecieron la exportación de granos y cereales, debido a los procesos de intercambio comercial entre América y Europa. Más tarde, en 1911 los agricultores de Saskarchewan ayudados por el gobierno provincial, organizaron la cooperativa Elevator Co; y dos años más tarde, los agricultores de Alberta crearon la Cooperativa de Agricultores de Alberta Elevator Co.

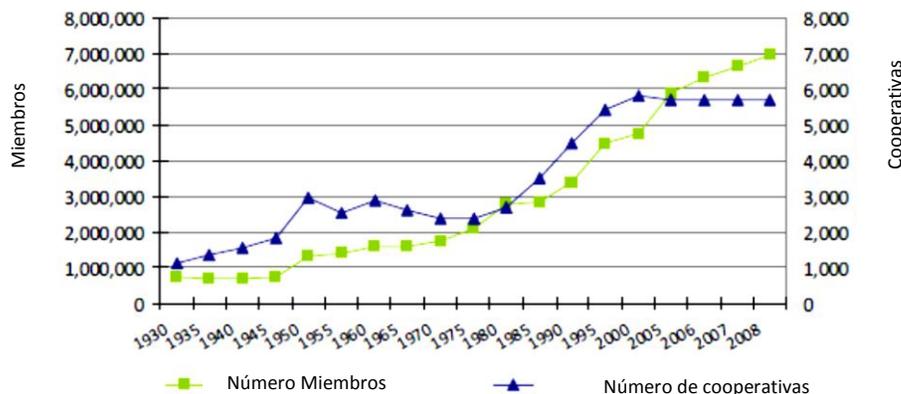
De esta forma, con el correr de siglo el cooperativismo canadiense - principalmente centrado en la agricultura- se consolidó en el contexto de una economía abierta y con alto consumo, por lo que la producción se especializó en frutas, ganado y tabaco. Tiempo más tarde, el cooperativismo comenzó a poblar otras áreas económicas como las industrias, el comercio y el sistema financiero.

Fue así como, debido al éxito de estas organizaciones en la economía de Canadá, las cooperativas canadienses centraron la atención de los gobiernos provinciales y federales, lo que contribuyó a que estas organizaciones superaran el periodo de crisis provocado por la gran depresión de 1929. Los aportes públicos permitieron además tecnificar y profesionalizar las labores de las cooperativas a través de programas educativos.

Durante los años 30 emergieron aún más sectores cooperativistas, expandiéndose a actividades como la artesanía, la pesca, la recreación, la salud, el cine, y combustibles (principalmente petróleo). Un par de décadas más tarde las cooperativas salieron nuevamente fortalecidas con la segunda guerra mundial y el periodo de post guerra, logrando mayor poder e influencia, ingresando al sector financiero y consolidándose en el rubro mayorista y comercial.

Posteriormente el número de cooperativas siguió aumentando paulatinamente con un pequeño decrecimiento desde 1960 hasta 1985, seguido de una aceleración hasta el año 2000, la siguiente figura muestra la evolución de las cooperativas y el número de miembros.

Figura Nº 3: Número de cooperativas y número de miembros.



Fuente: Co-operatives in Canadá in 2008.

En síntesis, en Canadá existen 9000 cooperativas, que poseen a 18 millones de miembros, 155.000 empleados y poseen 252 millones de dólares en activos.

A su vez, como se ha señalado, este exitoso desarrollo cooperativo nació de la consolidación de las cooperativas agrícolas las que juegan un papel importante en el procesamiento y la comercialización de productos agrícolas, entregando insumos y servicios para la producción y comercialización. Dentro de los principales servicios que ofrecen las cooperativas de producción se

encuentran la administración de tierras de pastoreo, alimentación de ganado, servicios de maquinaria agrícola, certificación orgánica, reproducción animal e inseminación, entre otros.

b) Antecedentes estadísticos relevantes.

La agricultura es una fuerza económica importante en Canadá que generó el 44% (15,6 mil millones) de los ingresos del sector cooperativo el año 2008. La siguiente tabla permite observar el número de cooperativas por región, las que se mantuvieron relativamente estables durante el periodo 1998-2002.

Tabla N° 14: Número de cooperativas agrícolas incorporados por región, 1998-2002.

	1998	1999	2000	2001	2002
Western Canada	840	823	784	821	790
Ontario	120	119	112	128	132
Québec	222	220	235	253	265
Atlantic Canada	132	129	128	141	144
Total	1.314	1.291	1.259	1.343	1.331

Fuente: Profile of Canadian Agricultural Co-operatives (1998–2002).

Por otro lado, el número de cooperativas agrícolas por actividad evidencia que el sector de producción y cooperativas de servicios (production and service co-operatives) es mayoritario, seguido por cooperativas de suministros agrícolas (Farm supply co-operatives) y comercialización de las cooperativas agrícolas (Agricultural marketing co-operatives) (Tabla N° 15).

Tabla N° 15: Número de cooperativas agrícolas incorporadas por la actividad, 1998-2002.

	1998	1999	2000	2001	2002
Farm supply co-operatives	274	264	257	259	262
Agricultural marketing co-operatives	274	270	264	297	283
Production and service co-operatives	766	757	738	787	786
Total	1.314	1.291	1.259	1.343	1.331

Fuente: Profile of Canadian Agricultural Co-operatives (1998–2002).

A su vez, el empleo total, tanto a tiempo completo y a tiempo parcial, mostró un crecimiento constante hasta el año 2001 seguido por una disminución en el año 2002. El empleo en el subsector de comercialización de las cooperativas agrícolas, representa aproximadamente el 80% del empleo total de las cooperativas agrícolas (Tabla N° 16).

Tabla Nº 16: Número de empleados en las cooperativas agrícolas de informes por actividad, 1998-2002.

	1998	1999	2000	2001	2002
Farm supply co-operatives	5.905	6.145	6.358	6.506	6.546
Agricultural marketing co-operatives	29.418	29.507	29.963	31.090	27.428
Production and service co-operatives	1.113	1.001	960	886	1.050
Total	36.436	36.653	37.281	38.482	35.024

Fuente: Profile of Canadian Agricultural Co-operatives (1998–2002).

En rasgos generales, el sector cooperativo presenta altos y bajos en su crecimiento, por ejemplo durante el año 2008 los ingresos aumentaron en Alberta en 399 millones, alcanzando un total de 2,5 mil millones. A su vez, el número de miembros y empleados aumento de 22.828 a 240.024, y de 1.451 a 1.645, respectivamente. Por su parte los ingresos también aumentaron en Ontario, Québec y Saskatchewan, pero se redujeron en \$ 26 millones (12%) en Manitoba, por un total de \$213 millones en 2008. Para las cooperativas en las praderas cuya actividad principal es una granja de petróleo, los ingresos aumentaron en aproximadamente \$ 100 millones (Cooperativas in Canadá, 2008).

Otros datos evidencia que el mayor mercado se encuentra en la zona de Québec, con el 74% de los ingresos nacionales. En este contexto las cooperativas lecheras producen 4.166 puestos de trabajo y en Canadá 7.224 las otras provincias en cifras decrecientes son Ontario, Nueva Escocia, Isla del Príncipe Eduardo, Nueva Brunswick y Alberta. Las ventas totales en el sector sub-también han aumentado, pasando de \$ 9,0 mil millones en 2007 a \$ 9.3 mil millones en 2008.

La siguiente tabla resume la evolución que ha tenido el sector cooperativo agrícola en Canadá entre el año 2003 y 2008, mostrando las variaciones por año en el número de cooperativas, volumen de ventas, miembros y empleados.

Tabla Nº 17: Cifras de cooperativas agrícolas 2003-2008.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008 vs 2003-2007
Number of co-ops reporting	963	932	894	904	908	886	-3.7%
Volume of Business (in millions of dollars)	13,838	14,326	13,176	13,344	14,218	15,583	13.1%
Members (in thousands)	481	444	513	590	592	584	11.5%
Employees	33,792	33,094	32,646	33,169	32,639	32,046	-3.1%

Fuente: cooperatives in Canadá 2008.

c) Presentación de temas destacados.

Un caso de gran relevancia que ejemplifica el desarrollo cooperativista es lo que ocurre en la provincia canadiense de Québec, en donde el movimiento cooperativo es parte de una identidad territorial. La principal característica de la provincia es la integración del movimiento cooperativo, lo que permite una sinergia relacionada no sólo al interior de los sectores (trabajo, agricultura, financiero, etc.), sino que permite una interrelación mayor generando una asociatividad cruzada al interior del territorio.

El sector cooperativo quebequense está conformado por 2.500 cooperativas que agrupan a más de un millón de socios y generan 39.558 empleos (Arteau, Brassard y Malo, 2006: 44). Al igual que en el resto de Canadá el sector comenzó a fines del siglo XIX centrado principalmente en el sector agrícola y financiero, sin embargo durante las tres primeras décadas del siglo XX empezó el desarrollo de otros sectores tales como trabajo asociado, vivienda, alimentación entre otros.

No obstante el elemento más llamativo de la realidad cooperativa quebequense es la integración en organizaciones de segundo y tercer grado, las que a su vez se agrupan en el Consejo de la Cooperación de Québec (CCQ), el que fue creado en 1940 con la finalidad de agrupar a las federaciones y confederaciones para generar estrategias de desarrollo, ayuda mutua, intercooperación, representación, promoción y educación.

En este sentido, son numerosas las formas organizativas coordinadoras, entre las que se pueden nombrar La Federación de Cajas Desjardins del Québec, SSQ Grupo Financiero, Mutual de los Funcionarios de Québec, El Grupo Promutuel, plataforma Cooper-Acción, Federación Quebequense de Cooperativas de Trabajo, Federación de Cooperativas de Trabajadores Accionistas de Québec, Conferencia de Cooperativas Forestales de Québec, Federación de Cooperativas de Alimentación de Québec, Federación de Cooperativas Escolares, Confederación Quebequense de Cooperativas de Vivienda, joven Federación de Cooperativas Funerarias de Québec, Federación de Cooperativas del Nuevo Québec, Federación de cooperativas de distribución de televisión por Cable, Federación de Cooperativas de Servicios a Domicilio, entre otras.

A su vez en el sector agrícola, una organización de gran relevancia es la Cooperativa Federada de Québec, que agrupa a 62.000 miembros que conforman más de 100 cooperativas agrícolas, siendo la cuarta mayor empresa de Québec en cuanto al número de ingresos y la séptima en cuanto al número de empleados. Dentro de la cooperativa existen labores de servicios productivos, transformación de carnes y comercialización. Además cabe agregar que la cooperativa realiza importantes inversiones, debido a la existencia de un Régimen de Inversión Cooperativa (RIC), que permite ventajas tributarias y fiscales.

Por su parte también se puede rescatar la labor de la Federación de Cooperativas de Desarrollo Regional (CDR), las que buscan generar una interoperación intersectorial en 11 regiones de Québec. Esta iniciativa que lleva más de 10 años, ha generado 650 nuevas cooperativas y

mantenido 10.000 nuevos empleos (Arteau, Brassard y Malo; 2006), siendo así uno de los mayores ejemplos de asociatividad para el desarrollo económico territorial.

Finalmente otra experiencia cooperativa a resaltar en Canadá es el desarrollo cooperativo generado en la provincia de Saskatchewan, el que se caracteriza además por la importancia de las cooperativas agrícolas debido a la directa relación y vínculo con el movimiento agrario y la importancia de este rubro en la región (genera el más del 40% del trigo de Canadá).

En la región existen 1077 cooperativas con más de 570.724 socios, en una población que no alcanza el millón de habitantes.

d) Políticas públicas y sistema legislativo.

La relevancia del sector cooperativista en Canadá ha abierto opciones organizacionales para establecer relaciones de colaboración entre los diversos actores que en el país se conjugan.

Dentro de estas instancias, es que podemos encontrar la Asociación Cooperativa Canadiense ACC quien tiene una labor internacional que data por más de un cuarto de siglo, prestando asistencia en más de cuarenta países. Dentro de los servicios que presta, encontramos el soporte entregado al desarrollo cooperativo a través de “CoopZone” que cuenta con cooperadores canadienses que luchan contra la pobreza en el mundo en desarrollo; además de la Fundación para el Desarrollo Cooperativo que otorga un soporte oficial de apalancamiento financiero para los cooperadores canadienses.

Asimismo, es a través de “CoopZone” que la ACC y el Consejo Canadiense de la Cooperación proveen las herramientas para conectar y desarrollar las diversas fuentes de información para el crecimiento cooperativo en las dos lenguas oficiales. De igual manera, ayuda al desarrollo sostenible en países menos desarrollados y pequeñas empresas cooperativas en Canadá.

Pero su ámbito de acción también se orienta a buscar caminos innovadores para el uso de modelos cooperativos, como el programa llamado Iniciativa para el Desarrollo Cooperativo lanzado el año 2003 tendiente a facilitar la opción cooperativa para los canadienses, y que a su vez estos sean capaces de hacer frente a los desafíos que hoy se presentan, por lo que se han hecho esfuerzos conjuntos con el Consejo Canadiense de la Cooperación para renovar y expandir este programa.

Ahora bien, desde un punto de vista legislativo, en el año 1999 se promulgó la Ley de Cooperativas de Canadá, la que moderniza las normas de gobierno cooperativos, siendo en parte modelo de la Canadá Business Corporations Act, sustituyendo a la antigua Ley de Cooperativas en Canadá del año 1970.

Es importante determinar los puntos claves que esta posee, siendo el principal el renovar la ley estatutaria de las empresas cooperativas a través de diversas medidas, como asegurar que estos organismos están llevando a cabo su actividad en base a los principios cooperativos, esto es poseer una membresía abierta, por cada miembro un voto, escaso interés de préstamos a los

miembros, recibir dividendos limitados en base a los aportes de los socios y que estos fondos excedentes sean utilizados en una serie de propósitos determinados, que los miembros a su vez aporten tanto capital como sea posible, entre otros.

Por otro lado, mejora la comunicación entre los miembros de la cooperativa, reforzando la protección de los mismos y mejorando las decisiones de negocio. En base a esto, permite a los miembros decidir sobre la conveniencia de algunas decisiones, por ejemplo la ampliación de capital en el mercado manteniendo una estructura cooperativa, como también buscar métodos flexibles para aumentar el financiamiento si de manera interna no es suficiente. Además, sujeta a los directores a un deber de cuidado y responsabilidad fiduciaria, aclarando el límite de sus funciones.

No obstante, también otorga a las cooperativas acceso a una amplia gama de herramientas como por ejemplo las fusiones, reorganizaciones, entre otros, y así llevar el negocio de manera eficiente, armonizando aspectos de esta Ley con la Ley de Sociedades Anónimas (CBCA).

iv) Asociatividad rural en Estados Unidos.

El cooperativismo en Estados Unidos tiene sus orígenes en una vieja tradición de autoayuda y colaboración. En 1752 Benjamín Franklin creó el Fondo de Contribución de Filadelfia, orientado a asegurar casas quemadas en incendios, más tarde en 1810 se creó la primera lechería llamada Connecticut, mientras que en 1814 los granjeros Winsconsin se organizaron colectivamente para producir queso. Tiempo después, en 1865 se promulgó la primera ley que dio reconocimiento a las cooperativas, regulando la compra y venta; finalmente, en 1916 se conformó la primera asociación cooperativa nacional denominada Cooperative Business Association, la cual aún mantiene su vigencia.

El movimiento cooperativo en la actualidad es un elemento central para el desarrollo y la economía norteamericana, agrupando a 120 millones de miembros (40% población) en aproximadamente 47000 cooperativas, generando más de 5 millones de empleos directos.

Por su parte, las cooperativas Agrícolas son una parte significativa de la actividad económica de Estados Unidos, representando aproximadamente un tercio de los ingresos totales sector agrícola del país, a la vez que - como señala el informe "Agricultural Cooperatives in the 21st century" elaborado por la Universidad de Winsconsin- estas organizaciones realizan un importante rol, regulando los mercados, permitiendo la competencia, proporcionando mayores oportunidades y posibilitando la disipación del riesgo en la toma de decisiones, control y endeudamiento. (Universidad Winsconsin, 2002).

Por otra parte, se puede agregar que las cooperativas agrarias en Estados Unidos tienen dos funciones esenciales, en un primer grupo se encuentran las cooperativas de "marketing", destinadas a facilitar la transformación y comercialización de los productos realizando una oferta agrícola agregada y proporcionando agilidad a transacción y negociaciones en el mercado. Por otra parte, las cooperativas de "oferta" o compra de suministros, destinadas a mejorar las condiciones

y abaratar costos en los insumos básicos como semillas, fertilizantes y productos químicos agrícolas.

a) Antecedentes estadísticos relevantes.

Dentro de las áreas económicas de las cooperativas agrícolas estadounidenses destacan la crianza de animales y lácteos, abastecimiento (productos químicos, combustible, fertilizantes, semillas y asesorías en cultivos) y en menor medida la prestación de servicios (de información, mantenimiento o procesamiento de materias primas).

La siguiente tabla N° 18, permite observar la evolución de las cooperativas agrarias en Estados Unidos, evidenciando una disminución en el número de cooperativas y miembros, pero un aumento en el volumen de negocios, lo que tiene como explicación el aumento en la sinergia y de economías de escala en el sector.

Tabla N° 18: Evolución cifras de cooperativas agrarias.

Año	Número de Cooperativas	Miembros (millón)	Volumen negocio \$billón
2000	3346	3,1	120,7
2001	3229	3	123,6
2002	3140	2,8	111,6
2003	3086	2,8	116,9
2004	2983	2,7	123,4
2005	2896	2,6	121,7
2006	2675	2,6	126,5
2007	2594	2,5	146,6
2008	2473	2,4	191,9
2009	2389	2,2	170,2

Fuente: USDA 2010.

Por su parte, la siguiente tabla N° 19 permite observar la composición de las principales áreas económicas de agrícolas tanto en el ámbito de los servicios como de los productos, evidenciando que los sectores más desarrollados son cereales, frutas y verduras, lácteos y suministros.

Tabla N° 19: Áreas económicas de las cooperativas agrícolas.

Grandes áreas de negocio	Cooperativas	Miembros
Frijoles y guisantes	6	1700
Algodón	12	29200
Lácteos	154	53300
Peces	37	5300
Frutas y verduras	167	32200
Cereales	437	300566
Ganadería	57	73300
Frutos secos	20	16200
Aves de corral	11	500
Arroz	14	11600
Azúcar	32	11600
Tabaco	9	65100
Lana	58	10000
Otras cooperativas	26	65000
Total	1169	753000
Cooperativas de Servicios Agrícolas		
Suministro	970	1390200
Inseminación artificial	13	61200
Desmotado de algodón	168	26000
Otros servicios	44	16700
Secadores de arroz	4	200
Almacenamiento	6	100
Transporte	15	500
Servicio total	250	104700
Total	2389	2247900

Fuente: USDA 2010.

b) Presentación de temas destacados.

Una interesante experiencia que se ha realizado en Estados Unidos son “la nueva generación de cooperativas”, las que mantienen los derechos de propiedad restringidos a los socios cooperativos, pero permite la transferencia de propiedad “en forma de transferibilidad de derechos de entrega” (Salazar y Galve, s.a; p.5).

Este modelo es originario de los Estados de Minnesota, Dakota y Missouri, y consiste en mantener las características del modelo tradicional (control de parte de los miembros, principio democrático, ganancias distribuidas y consejo directivo), incorporando a su vez dos nuevas características:

“Este tipo de cooperativa puede exigir a los agricultores tamaños de explotación grandes, y los agricultores tienen que efectuar aportaciones a capital social necesarias para el desarrollo de la

actividad de la cooperativas. Estas participación son negociables y están asociadas con derechos de entregas de unidad de producción” (Salazar y Galve, s.a; p.5).

Los autores Cook e Iliopoulos, señalan que si la propiedad es apreciable y transferible –en conjunto con una política de puertas abiertas y otros requisitos financieros- , el incentivo a la inversión se incrementa en las cooperativas.

En esta línea, un caso exitoso ocurre en Renville en Minnessota, cuyo pequeño poblado de 1300 personas ha generado 500 empleos en base a organizaciones cooperativas a través de 11 organizaciones en 5 años.

Este fenómeno, como señala un estudio de CONFECOOP, comenzó cuando con el auge del negocio de la Remolacha, la comunidad creó la procesadora Southern Minnesota Beet Sugar Company. Posteriormente este tipo de organizaciones se replicó en otras industrias como pollo, cerdo y el pescado, diversificando las actividades económicas a través de diversas cooperativas que han permitido el aumento de los salarios, del empleo, del crecimiento económico de la comunidad e impulsando el desarrollo técnico y educativo de los trabajadores.

A raíz de ello, estas organizaciones se han ido replicando en otros lugares del territorio “a lo largo y ancho de los Estados Unidos, también están usando el modelo cooperativo para contrarrestar los niveles de desempleo y crear trabajo. Cooperativas como Dakota Pasta Growers, que transforma el trigo en pasta, Cloverdale Growers que transforma la carne de cerdo en sus derivados, y la Santa Fe Trail Growers que produce y comercializa una gran variedad de frutas y vegetales, han construido grandes plantas de procesamiento, tienen una importante participación en el mercado y generan una gran cantidad de empleos directos.” (CONFECOOP, S.A).

Estas cooperativas de nueva generación han tenido mayores inversiones debido a que piden a sus miembros un 40% del capital total requerido junto a un compromiso de participación.

Otro caso exitoso en esta forma asociativa es el ejemplo de la Cooperativa Hermitage Tomato, creada el año 1996 por 18 productores de tomate en un poblado de 700 habitantes llamado Arkansas, los que han logrado pasar de granjeros en banca rota a una cooperativa que produce más de 4 millones de dólares y genera más de 120 empleos.

C. Identificación de los instrumentos y/o herramientas.

En la siguiente matriz se detallan las instituciones que a través los distintos instrumentos y/o herramientas fomentan las distintas iniciativas de asociatividad en la agricultura en Chile. Identificando misión, nombre del programa, tipo de programa, descripción, objetivo, beneficiarios, características del incentivo y duración, requisitos de acceso, estructura de cofinanciamiento y cobertura.

C.1. Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

Institución:	INDAP
Misión institucional:	Generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la pequeña agricultura.
Nombre del programa:	Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la región de Coquimbo. PADIS.
Tipo de programa:	Asesoría e inversión.
Descripción	Es un Programa proyectado a 36 meses que focaliza su intervención territorial en el secano de las 15 comunas de la región de Coquimbo, caracterizado dicho territorio por tener la mayor cobertura de familias campesinas en condiciones de vulnerabilidad social, y con sistemas productivos dependientes de la escasa pluviometría anual.
Objetivo	Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias campesinas que habitan en el secano de la región de Coquimbo, a través de la mantención y mejora de la estructura institucional que permita el fortalecimiento de la base productiva y comercial de sus actividades silvoagropecuarias, conservación de su entorno ambiental, y participación ciudadana de hombres y mujeres en condición de vulnerabilidad social.
Beneficiarios:	Pequeños Productores Campesinos del Secano de la región de Coquimbo.
Características del incentivo y duración:	Es un Programa proyectado a 36 meses que focaliza su intervención territorial en el secano de las 15 comunas de la región de Coquimbo, caracterizado dicho territorio por tener la mayor cobertura de familias campesinas en condiciones de vulnerabilidad social, y con sistemas productivos dependientes de la escasa pluviometría anual.
Requisitos de acceso:	a. Cumplir los requisitos para ser beneficiario(a), según la Ley Orgánica de INDAP N° 18.910, modificada por la Ley N° 19.253). b. Establecidas en Normas Técnicas del PADIS, aprobadas mediante Resolución Exenta N° 796 del 19 de julio de 2010, de la Dirección Nacional. c. Pequeño productor campesino de secano, con ficha de protección social hasta 13.484 puntos, y que acredite explotación agropecuaria.
Estructura de cofinanciamiento:	95% del costo total bruto de los proyectos productivos, con un tope de 1.800 UF.
Cobertura:	2.300 familias 2010.

Institución:	INDAP.
Misión institucional:	Generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la pequeña agricultura.
Nombre del programa:	Programa de Desarrollo de Inversiones, PDI.
Tipo de programa:	Inversión.
Descripción:	Consiste en cofinanciar con bonificaciones, a los usuarios(as) interesados(as), proyectos de inversión que permitan modernizar sus procesos productivos. Los(as) postulantes pueden acceder a cualquiera de sus dos ámbitos (PDI Pecuario y PDI Agrícola y Agroindustrial), presentando su proyecto en la agencia de Área y/o Dirección Regional correspondiente y dentro de los plazos del concurso, a su vez el programa contempla el apoyo para la elaboración de su proyecto y en la puesta en marcha del mismo, el porcentaje no bonificado puede contar con apoyo de la institución a través de un crédito.
Objetivo:	Cofinanciar con bonificaciones la ejecución de proyectos de inversión productiva, orientados a modernizar los procesos productivos de las empresas de pequeños(as) productores(as), para hacerlas más competitivas en el mercado y sustentables en el tiempo.
Beneficiarios:	El PDI está dirigido a productores(as) que desarrollan negocios comerciales, es decir que están articulados a algún mercado y venden su producción, independientemente del tamaño de dichos negocios. Pueden participar beneficiarios(as) actuales o potenciales de INDAP, constituidos en los siguientes tipos de usuarios(as): - Empresas Individuales. - Grupos informales de empresas individuales. - Empresas Asociativas Campesinas formalmente constituidas. - Grupos de Empresas Asociativas Campesinas.
Características del incentivo y duración:	- Disponer de recursos para poder financiar e implementar sus proyectos de inversión que necesite para incorporar o mejorar un determinado negocio del ámbito silvoagropecuario. - Acceder a recursos bonificados de inversión no retornables. - Acceder a recursos bonificados para que lo apoyen a elaborar su proyecto. - Acceder a recursos bonificados para cuando se requiera y apoyo con asesoría técnica para la implementación de su inversión. La duración está dada por: - Plazos estipulados en cada llamado a concurso público. - Los detalles del proceso están disponibles (cuando las convocatorias están abiertas) en las agencias de áreas respectivas.
Requisitos de acceso:	- Los postulantes de carácter Jurídico, Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, Empresas Asociativas y grupos formales de Empresas Asociativas deberán acreditar que se encuentran inscritas en el Registro de Personas Jurídicas receptoras de fondos públicos, de acuerdo a lo que establece la ley N° 19.862, con un certificado de detalle de entidad receptora de fondos. La Dirección Regional deberá verificar el adecuado cumplimiento de esta normativa legal, por parte de todas las agencias de Área. - Las Empresas Asociativas y los grupos formales de Empresas Asociativas deberán presentar mandato de representación legal vigente. - Los grupos de postulantes Individuales deberán entregar una nómina consignando el nombre y RUT de cada uno de sus integrantes.
Estructura de cofinanciamiento:	El instrumento cofinancia hasta el 80% del costo total neto del proyecto con un tope de M\$22.000.
Cobertura:	6.880 proyectos de inversión/2010.

Institución:	INDAP.
Misión institucional:	Generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la pequeña agricultura
Nombre del programa:	Programa de Desarrollo Local (PRODESAL).
Tipo de programa:	Asesoría e inversión.
Descripción:	<p>Programa ejecutado principalmente por municipalidades y, excepcionalmente, por entidades privadas, a las que INDAP transfiere recursos a través de un convenio o contrato, los que se complementan con los recursos que aportan dichas entidades ejecutoras, quienes contratan un equipo técnico, el cual atiende a los(as) usuarios(as) organizados en Unidades Operativas de entre 60 y 180 personas, organizados en grupos, ubicados en un territorio de características homogéneas y geográficamente cercanos.</p> <p>El programa apunta a ampliar las competencias técnicas, capacidades y recursos institucionales para entregar una atención más integrada a los(as) usuarios(as). Los municipios canalizan los subsidios sociales y servicios básicos prestados hacia los(as) usuarios(as) del Programa y apoyan en la articulación con otras instituciones de fomento locales.</p> <p>Opera de acuerdo a una planificación que realiza el Equipo Técnico, con la participación activa de los(as) usuarios(as) integrantes de cada Unidad Operativa, en base al diagnóstico de las unidades productivas y en coherencia con los planes de desarrollo del territorio o plan de desarrollo comunal, y las estrategias regionales de competitividad por rubro (cuando existen).</p>
Objetivo:	<p>Generar condiciones para que los(as) pequeños(as) productores(as) agrícolas y/o campesinos(as), que poseen menor grado de desarrollo productivo, desarrollen capacidades e incrementen su capital productivo, permitiendo con ello optimizar y desarrollar sus sistemas productivos, aumentando sus ingresos silvoagropecuarios y/o los generados por actividades conexas, y mejorando su calidad de vida.</p> <p>Objetivos específicos, acorde a los tres tipos de beneficiarios(as):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconsumo y subsistencia: desarrollar capacidades para generar productos relacionados con la actividad silvoagropecuaria, asegurando la alimentación de la familia, manteniendo o reproduciendo su sistema de producción, y potenciando la venta de sus excedentes al mercado. - Producción de excedentes para la venta: desarrollar capacidades de gestión productiva y de inversiones, para mejorar los sistemas productivos, generando con ello ahorro de egresos y mayores excedentes para la venta al mercado. - Desarrollo de competencias emprendedoras: desarrollar capacidades de gestión productiva y empresarial, permitiendo adquirir capital de inversión para iniciar o fortalecer pequeños emprendimientos de negocios, articulándose en forma sostenible a diferentes mercados.
Beneficiarios:	<p>Pequeños(as) productores(as) agrícolas y/o campesinos(as), con menor grado de desarrollo productivo, diferenciándose en tres segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmento uno: Usuarios(as) cuyo principal destino de la producción es el autoconsumo y subsistencia, y la producción de pequeños excedentes que venden en forma marginal para la mantención o reproducción de sus sistemas productivos. - Segmento dos: Usuarios(as) que se encuentran en proceso de superar la etapa de autoconsumo y subsistencia, produciendo, además del consumo familiar, una mayor proporción de excedentes destinados a la venta a mercados. - Segmento tres: Usuarios(as) cuyo destino principal de la producción es realizar pequeños emprendimientos de negocios orientados a los mercados más formales.

Características del incentivo y duración:	<p>Las asesorías técnicas del servicio básico se enmarcan básicamente en 5 ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos productivos. • Gestión predial. • Gestión Local. • Apoyo para intercambio experiencias. • Articulación con otros instrumentos. <p>Las inversiones se desarrollan mediante el apoyo y entrega de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bono de servicio básico: financia asesorías de especialistas y/o adquisición de insumos y bienes, que tengan como objetivo mejorar la actividad agropecuaria y/o mejoramiento ambiental en la explotación. • Apoyo en incentivos: cofinancia proyectos de inversión que potencien negocios y emprendimientos económicos agropecuarios de agregación de valor, turismo rural y artesanías. Cubre hasta un 90% del costo total del proyecto. Estos recursos son de naturaleza concursables. <p>Por su parte, las asesorías en el servicio avanzado se otorgan a los usuarios cuyo destino de la producción está fundamentalmente vinculado al mercado.</p> <p>La duración en el programa.</p>
Requisitos de acceso:	<p>Poseer una explotación agrícola, bajo cualquier régimen de tenencia, que no supere las 5,0 hectáreas de riego básico, a excepción de las regiones de Aysén y de Magallanes, y de la Provincia de Palena de la región de Los Lagos, en las que puede superar dicha superficie. Excepcionalmente, el(a) Director(a) Regional de INDAP podrá aceptar, caso a caso, usuarios(as) cuyas explotaciones poseen una superficie mayor a las 5,0 hectáreas de riego básico, siempre que el(a) postulante disponga de antecedentes complementarios que avalen su condición de pobreza (ficha protección social, ficha familia, entre otras) y/o estén afectados por una situación de aislamiento que impida su acceso a otros servicios.</p> <p>Para participar en una nueva Unidad Operativa, el (la) interesado(a) deberá dirigirse a la Agencia de Área más cercana o bien a la oficina PRODESAL del municipio, para ser ingresado(a) en el Sistema de Registro de Demanda PRODESAL. Luego, INDAP verificará la calidad de los(as) nuevos(as) usuarios(as) que componen dicha Unidad Operativa.</p> <p>Las Unidades Operativas que vienen funcionando bajo la normativa anterior del PRODESAL, pueden seguir operando bajo la misma estructura o podrán reestructurarse, siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que la Unidad Operativa corresponda a los mismos criterios de focalización de las nuevas Unidades. • Que los(as) usuarios(as) de esta Unidad demanden su continuidad en el Programa, a través de la firma de los representantes de los grupos de la "Carta de Solicitud de Continuidad del Programa".
Estructura de cofinanciamiento:	<p>INDAP cofinancia el 95% del valor total de la asesoría técnica.</p>
Cobertura:	<p>53.141 usuarios/as/2010.</p>

Institución:	INDAP.
Misión institucional:	Generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la pequeña agricultura.
Nombre del programa:	Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI).
Tipo de programa:	Asesoría e inversión.
Descripción:	Apoyar a las comunidades indígenas y familias pertenecientes a ellas, a través de una política especial de fomento productivo conformada por componentes de asesoría técnica y educativa; así como por un sostenible plan de inversiones que, incorporando elementos de su cosmovisión, les permita fortalecer los procesos de emprendimientos productivos, asociados no sólo a la seguridad alimentaria, sino que también con vinculación a negocios y mercados.
Objetivo:	El objetivo del PDTI es facilitar el proceso de desarrollo de las familias indígenas pertenecientes a comunidades indígenas, asociaciones indígenas y grupos de hecho, mediante métodos de intervención participativa, que les permitan el aumento de la producción y productividad de forma sustentable de sus sistemas productivos y el desarrollo de capacidades de gestión, para comercializar en forma más ventajosa sus productos en el mercado.
Beneficiarios:	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades Indígenas: Agrupaciones de familias pertenecientes a una misma etnia, que se encuentren en una o más de las siguientes situaciones: posean y/o hayan poseído tierras indígenas en común y que provengan de un mismo poblado antiguo. - Asociaciones Indígenas: Agrupaciones de personas, integradas a lo menos por 25 indígenas, que en forma voluntaria se constituyen en función de algún interés y objetivo común, y que son representativas de una comunidad indígena. - Agrupación de Hecho: Agrupaciones de personas indígenas cuyas comunidades indígenas y/o asociaciones indígenas a las que pertenecen, no postulen al programa bajo dichas formas de organización.
Características del incentivo y duración:	<ul style="list-style-type: none"> a. El incentivo para el componente asesorías técnicas será disponible por un periodo máximo de 6 años para cada usuario(a), y cofinanciará hasta el 95% de los costos, estimados en 840 UF/Unidad Operativa/año. b. El incentivo para el componente inversiones productivas será de hasta el 95% de los costos totales (IVA Incluido). Las inversiones se harán a través de proyectos definidos en el plan de inversiones de la U.O. y se postularán por Unidad Operativa. El monto máximo por familia es de 50 UF. c. Incentivo al capital de trabajo: Se entregará un bono de producción por familia integrante de la U.O. de \$100.000.
Requisitos de acceso:	<ul style="list-style-type: none"> a. Acreditar o cumplir con la condición de cliente de INDAP. b. No estar participando en otros servicios de asesorías técnicas de INDAP, tales como el Programa de Desarrollo Local o el Servicio de Asesorías Técnicas, o recibiendo simultáneamente otros (s) incentivos económicos para los mismo objetivos definidos en este Programa. c. No tener deudas morosas con INDAP adquiridas en forma directa o en calidad de aval o codeudor solidario. d. Entregar en la carta de solicitud del programa una lista de familias que componen. e. Suscribir en la carta de solicitud del programa una declaración que cumple con las exigencias estipuladas en Título III, Artículo 11°, letra d, del Reglamento General para la Entrega de Incentivos Económicos de Fomento Productivo.
Estructura de cofinanciamiento:	INDAP cofinancia el 95% del valor total de la asesoría técnica.
Cobertura:	3.180 familias/2010

Institución:	INDAP.
Misión institucional:	Generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la pequeña agricultura.
Nombre del programa:	Programa Gestión y Soporte Organizacional.
Tipo de programa:	Apoyo Organizacional.
Descripción:	Contar con organizaciones habilitadas con tecnologías de gestión e información actualizadas, con capacidad de convocatoria, difusión y comunicación, que a través de su despliegue territorial nacional y regional, respondan a la demanda de intereses comunes de sus asociados, a la vez que faciliten la implementación de las políticas de INDAP para el sector de la pequeña agricultura familiar campesina.
Objetivo:	Otorgar incentivos económicos no reembolsables, destinados a financiar líneas de acción que digan relación con la gestión y soporte de las organizaciones campesinas.
Beneficiarios:	Organizaciones campesinas, federaciones y confederaciones campesinas.
Características del incentivo y duración:	Financiamiento de líneas de acción que digan relación con la gestión y soporte de las organizaciones existentes a nivel nacional o regional. Los proyectos tienen una duración de 1 año como máximo.
Requisitos de acceso:	Establecidos en las Resolución 0070201131, que establece las bases generales del programa, además de las bases específicas que cada región desarrolle
Estructura de cofinanciamiento:	INDAP cofinancia el 100% de los proyectos de fortalecimiento, permitiendo el aporte voluntario de las organizaciones.
Cobertura:	S/l.

Institución:	INDAP
Misión institucional:	Generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la pequeña agricultura.
Nombre del programa:	Riego Asociativo.
Tipo de programa:	Inversión.
Descripción:	Este instrumento consiste en incentivos económicos que permiten financiar parcialmente las inversiones en obras de riego o drenaje, incluyendo los costos de elaboración del proyecto y el apoyo para la ejecución y utilización de las obras.
Objetivo:	Apoyar la formulación de proyectos que mejoren la seguridad de riego y/o incorporen nueva superficie de riego a través de mejoras en los sistemas que actualmente funcionan en forma deficitaria y/o la construcción de nuevas obras para la captación de recursos de agua adicionales.
Beneficiarios:	El instrumento está destinado a los siguientes tipos de usuarios(as), cuyo perfil se describe en la Resolución Exenta N° 577 del 23 de abril de 2010, modificada por Resolución Exenta N° 927 de agosto de 2010 y Resolución N° 1176 del 19 de octubre 2010. <ul style="list-style-type: none"> - Grupos de usuarios(as) de aguas. - Organizaciones de usuarios(as) de aguas. - Comunidades de aguas no organizadas. - Comunidades agrícolas - Comunidades y asociaciones indígenas.

Características del incentivo y duración:	<p>Los(as) usuarios(as) de este instrumento reciben financiamiento equivalente al 90% del costo total bruto de las inversiones, lo que incluye: Costo de formulación del proyecto hasta un tope equivalente al 8% de la inversión total, con un tope de UF 150 por cada proyecto. Apoyo a inversiones clasificadas en las siguientes categorías: construcción de obras de riego; construcción de obras de drenaje; reparación, mejoramiento y/o ampliación de obras de riego o drenaje y la reposición de equipos y componentes de un sistema de riego o drenaje que presentes averías irreparables. En caso de que la construcción se delegue a terceros, la utilidad del proveedor no podrá ser superior a 10% del costo total neto de ejecución de obras, a lo que podrá sumarse un equivalente máximo del 5% del costo total de ejecución de obras, por concepto de gastos generales. Apoyo a la ejecución de la inversión, instalación, montaje o construcción, puesta en marcha y periodo de prueba, cuando corresponda. El tope de este ítem es de UF 30 por proyecto. El tope anual del financiamiento total a entregar es de UF 1.850 por proyecto o UF 150 por cada usuario(a) involucrado(a) en el proyecto. El saldo deberá ser financiado por medio de aportes propios de los(as) usuarios(as), los que podrán ser realizados en forma de dinero, trabajo o materiales (debidamente valorizados). En caso de que él o la usuaria soliciten un crédito a INDAP para realizar su aporte, éste se otorgará de acuerdo a la normativa vigente.</p>
Requisitos de acceso:	<p>Los(as) interesados(as) en postular deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiar el saldo del costo total del proyecto que no sea cubierto por los incentivos económicos entregados por INDAP, con recursos propios o créditos entregados por INDAP o terceros. • No haber recibido en el mismo año, a través de otros programas de INDAP, incentivos económicos de igual naturaleza y para los mismos fines. <p>Documentación requerida específica del Servicio o Programa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carta compromiso en la cual el postulante declare que cumple con las exigencias estipuladas en el Título III, Artículo 11º, letra d, del Reglamento General para la Entrega de incentivos económicos de fomento productivo agro-industrial. 2. Certificado de detalle de entidad receptora de fondos, que acredite que se encuentran inscritas en el Registro de personas jurídicas receptoras de fondos públicos, de acuerdo a lo establecido en la Ley N 19.862. 3. Copia del mandato de representación legal vigente. 4. Estudio técnico del proyecto: documento con la información de ubicación del proyecto (geo-referenciada), datos de ingeniería básica para el diseño de las obras, respaldo de cálculo acorde a la naturaleza de las obras, presupuesto, especificaciones técnicas y normas de instalación, entre otros antecedentes. INDAP ha dispuesto un formato de términos de referencia para la presentación de este documento, disponible para ser consultado por los usuarios interesados. 5. Justificación económica: análisis de la situación actual sin proyecto y la situación con proyecto, señalando los beneficios esperados con la utilización de las obras proyectadas, con respaldo de elementos técnicos y agronómicos que lo justifiquen.
Estructura de cofinanciamiento:	<p>Financiamiento equivalente al 90% del costo total bruto de las inversiones.</p>
Cobertura:	<p>S/l.</p>

Institución:	INDAP.
Misión institucional:	Generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la pequeña agricultura.
Nombre del programa:	Servicio de Asesoría Técnica (SAT).
Tipo de programa:	Asesoría técnica.
Descripción:	<p>En un programa que mediante asesorías técnicas conducidas por consultores de experiencia comprobada están capacitados para diseñar en acuerdo con el usuario, las mejores estrategias para mejorar sus sistemas productivos. Este diseño supone necesariamente un acertado diagnóstico de las brechas tecnológicas existentes y un plan de trabajo que se basa en un conjunto de acciones técnicas a desarrollar por el usuario el cual se compromete contractualmente a adoptarlas.</p> <p>Los productores pueden acceder al SAT como personas naturales o jurídicas, esta última entendida como empresa individual o asociativa. Para este nuevo período que se inicia el 2011, el servicio contempla dos modalidades de apoyo a las demandas de los usuarios potenciales.</p> <p>1. SAT Emprendedores: que consiste de una asesoría técnica de apoyo permanente para el desarrollo de capacidades productivas y de gestión de los usuarios. La asesoría se estructura en unidades operativas de grupos de productores y se define en base a un diagnóstico individual del rubro o sistema productivo del usuario en el cual se describe la brecha tecnológica existente que impide una mayor competitividad, a partir del cual se elaboran los planes de trabajo que abordan los factores críticos detectados en el diagnóstico previo. Como complemento al plan de trabajo sustentado en el diagnóstico, esta modalidad de asesoría contempla la ejecución de una o más de las siguientes acciones: (i) capacitación en gestión empresarial; (ii) difusión y entrega de información de precios, mercados y tecnologías; (iii) giras técnicas nacionales e internacionales; (iv) actividades de difusión horizontal de los componentes de la unidad operativa que se beneficia del SAT, y (v) difusión de información relevante a través de tecnologías de la Información y Comunicaciones.</p> <p>2. SAT Consultoría: se trata de un nuevo servicio de asesoría técnica de apoyo puntual que busca resolver demandas del usuario que requieren de una orientación profesional muy especializada o bien resolver situaciones de urgencia de la explotación. Ambas modalidades de asesoría se ejecutan a través de consultores externos, los que deberán estar inscritos en el registro oficial de INDAP.</p>
Objetivo:	<p>Contribuir a mejorar de forma sostenible el nivel de competitividad del negocio o sistema productivo, desarrollando las capacidades de los usuarios, por medio de acciones de transferencia técnica, asesoría en gestión y la articulación en otros programas de fomento.</p> <p>Los objetivos específicos del programa son: 1. Contribuir al aumento de la productividad de los negocios de los usuarios. 2. Contribuir al aumento de la calidad de los productos de los usuarios. 3. Contribuir a la agregación de valor de los productos de los usuarios. 4. Facilitar la articulación con otros programas de fomento que busquen mejorar la competitividad, el uso sustentable de los recursos naturales y el acceso a mercados nacionales e internacionales.</p>
Beneficiarios:	Es un programa dirigido a pequeños productores que realizan actividades económico-productivas silvoagropecuarias, agroindustriales u otras actividades conexas cuyos productos son de término y así son comercializados o bien forman parte de una cadena de valor y están destinados al mercado nacional y/o internacional.

Características del incentivo y duración:	Los agricultores podrán acceder a asesorías técnicas permanentes en diversos ámbitos de acción requeridos por el negocio, y eventualmente, a asesorías más especializadas en casos puntuales de intervención o para emergencias que surjan dentro de la temporada. La duración depende del nivel de los usuarios, para básicos e intermedios, el programa dura 2 años, para usuarios de nivel avanzado el programa dura 3 años.												
Requisitos de acceso:	a) Requisitos generales Cumplir con las condiciones para ser beneficiario según la Ley Orgánica de INDAP N° 18.910, modificada por la Ley N° 19.123, siendo el verificador el procedimiento (P-FS-01) que certifica estos requisitos. b) Requisitos específicos 1. Tener iniciación de actividades y declarar bajo renta efectiva o presunta. El verificador es la fotocopia del Rol Único Tributario del negocio silvoagropecuario que desarrolla el postulante. 2. En caso de no contar con el requisito específico antes indicado, el postulante deberá comprometerse a regularizar su situación tributaria en un plazo no superior a ciento ochenta días corridos desde la aprobación del incentivo SAT Emprendedores. El verificador de esta situación es una declaración jurada del beneficiario. 3. En el caso del incentivo SAT Consultoría, el requisito de inicio de actividades es obligatorio al momento de postular.												
Estructura de cofinanciamiento:	Depende del nivel: <table border="1" data-bbox="386 919 943 1066"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Aporte Usuario mayor 35 años</th> <th>Aporte Usuario menor 35 años</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Básica</td> <td>20%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Intermedio</td> <td>25%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Avanzado</td> <td>30%</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Aporte Usuario mayor 35 años	Aporte Usuario menor 35 años	Básica	20%	10%	Intermedio	25%	12%	Avanzado	30%	15%
Nivel	Aporte Usuario mayor 35 años	Aporte Usuario menor 35 años											
Básica	20%	10%											
Intermedio	25%	12%											
Avanzado	30%	15%											
Cobertura:	12.000 usuarios proyectado/2011.												

C.2. Comisión Nacional de Riego (CNR).

Institución:	CNR.
Misión institucional:	Asegurar el incremento y mejoramiento de la superficie regada del país mediante la formulación de la política, estudios y programas y proyectos que aporten al mejoramiento de la competitividad de los agricultores/as y las organizaciones de regantes.
Nombre del programa:	Ley de fomento al riego.
Tipo de programa:	Inversión.
Descripción:	Desde su gestación, en 1985, esta normativa ha tenido por finalidad incrementar la superficie regada del país, provocar un mejoramiento del abastecimiento de agua en aquellas áreas regadas en forma deficitaria, incentivar un uso más eficiente de la aplicación del agua e incorporar nuevos suelos a la explotación agropecuaria, esto último, por la vía de eliminar el mal drenaje o facilitar la puesta en riego predial. Es evidente que tras esas finalidades hay un objetivo trascendente: mejorar la productividad, a objeto de que los productores eleven sus ingresos y los habitantes del área beneficiada mejoren su nivel y calidad de vida. La Ley N° 18.450, por acuerdo del Consejo de Ministros de la Comisión Nacional de Riego (CNR), es administrada en su aplicación por la Secretaría Ejecutiva de la misma Comisión.

Objetivo:	<p>Objetivo general: mejorar la productividad, a objeto de que los productores eleven sus ingresos y los habitantes del área beneficiada mejoren su nivel y calidad de vida.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la superficie regada del país - Provocar un mejoramiento del abastecimiento de agua en aquellas áreas regadas en forma deficitaria. - Incentivar un uso más eficiente de la aplicación del agua e incorporar nuevos suelos a la explotación agropecuaria, esto último, por la vía de eliminar el mal drenaje o facilitar la puesta en riego predial.
Beneficiarios:	<p>Pueden hacerlo las personas naturales o jurídicas, propietarias o usufructuarias y los poseedores materiales de un predio agrícola en proceso de regularización de títulos. Asimismo, las organizaciones de usuarios de obras de riego previstas en el Código de Aguas y las Comunidades no organizadas que hayan iniciado su constitución. También las organizaciones de regantes, tales como juntas de vigilancia, asociaciones de canalistas, comunidades de aguas, comunidades de tierra, sociedades agrícolas y cooperativas.</p> <p>Deben demostrar ser dueñas de la tierra y poseer derechos de aguas.</p> <p>Los agricultores pequeños, medianos y grandes pueden postular en forma individual, debiendo acreditar el dominio o usufructo de la tierra a beneficiar y la tenencia de los derechos de aguas.</p> <p>Los arrendatarios, desde el 30 de septiembre de 2008, también pueden postular a los beneficios de la Ley 18.450. Arrendatarios de predios agrícolas cuyos contratos de arrendamiento consten por escritura pública inscrita en el Conservador de Bienes Raíces correspondiente, que cuenten con la autorización previa y por escrito del propietario y cuyo plazo de duración no sea inferior a cinco años, contado desde la fecha de apertura del concurso al que postulen. Del mismo modo y bajo las mismas condiciones, podrán postular quienes hayan celebrado un contrato de arrendamiento con opción de compra o leasing, cursados por instituciones bancarias, compañías de seguros u otras, sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras o a la de Valores y Seguros. El propietario del predio bonificado será responsable frente a la Comisión Nacional de Riego de la obligación que le impone el artículo 14. (La documentación requerida se encuentra señalada en las bases de los concursos).</p>
Características del incentivo y duración:	<p>Bonifica proyectos de riego cuyo costo no supere las UF. 12.000, en el caso de proyectos individuales, ni sobrepase las UF. 30.000, en el caso de ser proyectos presentados por organizaciones de regantes.</p> <p>Esta bonificación estará vigente hasta el año 2022.</p>
Requisitos de acceso:	<ol style="list-style-type: none"> a. Acreditar el dominio de las tierras y las aguas de los predios b. Contar con la asesoría de un consultor inscrito en el Registro de Consultores del MOP y en el Registro de consultores de la CNR, para la elaboración y presentación del proyecto de riego y/o drenaje, de acuerdo con las bases de concurso de la Ley N° 18.450.
Estructura de cofinanciamiento:	<p>El monto máximo de bonificación al que se puede optar va desde 90% a un 70% del costo total, de acuerdo a la nueva estratificación de beneficiarios.</p>
Cobertura:	<p>18.000 agricultores/as/2010.</p>

C.3. Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA).

Institución:	INIA
Misión institucional:	Generar, adaptar y transferir tecnologías para lograr que el sector agropecuario contribuya a la seguridad y calidad alimentaria de Chile, y responda competitiva y sustentablemente a los grandes desafíos de desarrollo del país.
Nombre del programa:	Grupo de Transferencia Tecnológica.
Tipo de programa:	Asesoría técnica.
Descripción:	<p>El Grupo de Transferencia Tecnológica (GTT) está constituido por productores que acuerdan reunirse mensualmente para intercambiar experiencias productivas, y para analizar y proyectar en conjunto el desarrollo de sus empresas. En general se trata de un número entre 10 y 15 agricultores, de una zona agroecológica homogénea, que tienen intereses comunes, similares orientaciones productivas y condición socioeconómica y que, por tanto, desarrollan su acción en un trabajo conjunto hacia objetivos compartidos.</p> <p>Características principales de un GTT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus miembros son empresarios agrícolas; sean pequeños, medianos o grandes. - Su trabajo es siempre de tipo grupal; se reúnen para capacitarse y analizar sus experiencias de manejo predial y comparten las responsabilidades del grupo. - Su actividad principal son las reuniones técnicas mensuales que se realizan en forma rotativa en los predios de los integrantes, pasando por todos ellos. - Cada GTT debe contar con el apoyo de un coordinador externo, quien debe ganarse la confianza de los productores y juegan un rol decisivo como orientador y motivador del grupo; especialmente en los primeros años.
Objetivo:	Articular la generación y transferencia de tecnologías con las demandas tecnológicas de pequeños y medianos productores agrícolas y/o ganaderos, para apoyar el proceso de modernización y aumento de la competitividad de sus actividades económicas.
Beneficiarios:	Pequeños y medianos productores agrícolas y/o ganaderos
Características del incentivo y duración:	<p>Un GTT es un grupo de productores agropecuarios que se reúne mensualmente para intercambiar experiencias productivas, analizar y proyectar en conjunto el desarrollo de sus empresas.</p> <p>Es muy importante que cada grupo defina claramente sus objetivos o aspectos sobre los cuales trabajar, los que en el caso de los GTT, normalmente están relacionados con los temas que se muestran en la figura.</p>
Requisitos de acceso:	Carta compromiso en la que el postulante declara que cumple con los requisitos para ser beneficiario de Indap, que todos los antecedentes que acompañan la postulación son veraces, que facilitará todos los procesos de fiscalización y evaluación de los incentivos recibidos y que cofinanciará los apoyos requeridos, de acuerdo a las especificaciones del Título III, Artículo 11, letra d, del Reglamento General de Entrega de Incentivos Económicos de Fomento.
Estructura de cofinanciamiento:	S/l.
Cobertura:	1.271 agricultores/2008.

C.4.- Corporación de Fomento De la Producción (CORFO).

Institución:	CORFO.
Misión institucional:	Fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad.
Nombre del programa:	Fondos de Asistencia Técnica FAT.
Tipo de programa:	Asesoría técnica.
Descripción:	En su dedicación permanente por fomentar el mejoramiento de la gestión de las Pymes, CORFO apoya la contratación de consultorías especializadas en ámbitos de gestión que contribuyan a mejorar la calidad y la productividad de las empresas.
Objetivo:	Apoyar la contratación de consultorías especializadas en ámbitos de gestión que contribuyan a mejorar la calidad y la productividad de las empresas.
Beneficiarios:	Empresas cuyas ventas anuales sean menores a 100.000 UF.
Características del incentivo y duración:	<p>La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) apoya la contratación de consultorías especializadas en áreas de gestión que aportan al mejoramiento de la calidad y la productividad de las empresas. Estas consultorías pueden ser de los siguientes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fondos de Asistencia Técnica (FAT) para modernización tecnológica de pymes: Apoya a las empresas en la implantación de herramientas de Tecnologías de Información en sus procesos productivos y de gestión para la mejora en la competitividad de las empresas. - FAT gestión financiera: Tiene como objetivo apoyar la gestión financiera de las empresas, desarrollando sistemas y herramientas que permitan la obtención de información contable organizada y confiable, que facilite el acceso a opciones de crédito o financiamiento de inversión. - FAT producción limpia: Su objetivo es apoyar la introducción e integración de prácticas de producción limpia de baja inversión, denominadas tecnologías blandas, optimizando sus procesos y productos, tanto en términos productivos como medioambientales.
Requisitos de acceso:	<p>Pueden postular durante cualquier día hábil del año todas las empresas cuyas ventas anuales sean menores a 100 mil UF.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona natural: Fotocopias del Rut y últimas 12 declaraciones de IVA*. • Persona jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia del RUT de la sociedad y de el o los representantes legales. - Escritura de la constitución de la sociedad y sus modificaciones, si las hubiere. - Inscripciones en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces y publicación de extractos. - Certificado de vigencia, con una antigüedad no superior a 3 meses. - Poder de el o los representantes legales. - Fotocopia de las últimas 12 declaraciones de IVA*. <p>* Para el caso de las empresas que no tienen IVA o que tienen menos de 12 meses de operación, consultar al Agente Operador Intermediario.</p>
Estructura de cofinanciamiento:	S/I.
Cobertura:	491 beneficiarios /2010 & 244 proyectos/2010.

Institución:	CORFO.
Misión institucional:	Fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad.
Nombre del programa:	Programa Desarrollo de Proveedores.
Tipo de programa:	Asesoría técnica.
Descripción:	Esta línea de apoyo de la Corporación de Fomento de la Producción subsidia proyectos de fortalecimiento de la gestión de proveedores micro, pequeños y medianos de una empresa de mayor tamaño. Estos pueden tener fines diversos como exportar, distribuir mejor un producto, optimizar recursos y reducir costos, entre otros. Para ello, CORFO subsidia actividades complementarias y adicionales a las que la Empresa Demandante ejecuta habitualmente con sus proveedores, tales como servicios especializados o asesorías profesionales, capacitaciones, difusión, asistencia técnica y transferencia tecnológica, entre otras.
Objetivo:	Fortalecer la gestión de proveedores micro, pequeños y medianos de una empresa de mayor tamaño.
Beneficiarios:	Empresas Demandantes con ventas netas anuales iguales o superiores a 100.000 UF, que desean aplicar un plan de mejoramiento para sus empresas proveedoras, que individualmente tengan ventas netas anuales de hasta 100.000 UF.
Características del incentivo y duración:	Desde que el proyecto es ingresado por el Agente Operador Intermediario a CORFO, la respuesta tarda entre uno y dos meses, siendo informada por el mismo Agente Operador Intermediario a través del cual se postuló.
Requisitos de acceso:	Como requisito, la empresa demandante debe contar con ventas netas anuales iguales o superiores a 100.000 UF y sus empresas proveedoras, en forma individual, deben poseer ventas de hasta 100.000 UF. Para postular a este subsidio se requiere presentar la siguiente documentación: Caso de persona natural: Fotocopias del Rut y fotocopia de las últimas 12 declaraciones de IVA. Caso de persona jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia del RUT de la sociedad y de el o los representantes legales. - Escritura de la constitución de la sociedad y sus modificaciones, si las hubiere. - Inscripciones en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces y publicación de extractos. - Certificado de vigencia, con una antigüedad no superior a 3 meses. - Poder de el o los representantes legales. - Fotocopia de las últimas 12 declaraciones de IVA. Para el caso de las empresas que no tienen IVA o que tienen menos de 12 meses de operación, consultar al Agente Operador Intermediario.
Estructura de cofinanciamiento:	S/I.
Cobertura:	5.781 beneficiarios/2010 & 246 proyecto/2010.

Institución:	CORFO.
Misión institucional:	Fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad.
Nombre del programa:	Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).
Tipo de programa:	Asesoría técnica.
Descripción:	De acuerdo a su compromiso con el fortalecimiento la competitividad del sistema productivo a través del fomento a la asociatividad, CORFO apoya la preparación y el desarrollo de Proyectos Asociativos de Fomento, de grupos de al menos cinco empresas que comparten una idea de negocio común. La asociatividad productiva permite que las Pymes compartan información sobre mercados, adquieran el tamaño mínimo necesario para aprovechar las "economías de escala", logren niveles de flexibilidad y adaptabilidad mayores, y accedan a recursos competitivos fundamentales en los mercados globalizados.
Objetivo:	Apoyar la preparación y el desarrollo de Proyectos Asociativos de Fomento, de grupos de al menos cinco empresas que comparten una idea de negocio común.
Beneficiarios:	Empresas que, individualmente, demuestren ventas netas anuales entre 2.400 UF y 100.000 UF. Hasta un 30% de las empresas participantes pueden encontrarse fuera de ese rango.
Características del incentivo y duración:	Este programa está orientado a empresas de todos los sectores productivos que tengan iniciativas que se orienten a materializar una idea de negocio común, con la finalidad de mejorar la competitividad de las empresas participantes. Estos pueden tener fines diversos como exportar, distribuir mejor un producto, reducir costos, entre otras cosas. Pueden postular empresas que, individualmente, demuestren ventas netas anuales entre 2.400 Unidades de Fomento (UF) y 100.000 UF. Hasta un 30% de las empresas participantes pueden encontrarse fuera de ese rango.
Requisitos de acceso:	<ol style="list-style-type: none"> a. Tener una Idea de Negocio que evidencie los problemas y oportunidades de cada una de las empresas, y la voluntad de actuar en forma asociativa. b. Para iniciar el proceso, es necesario que un grupo de al menos cinco empresas, que tenga una idea de proyecto de negocio asociativo, se dirija a uno de los Agentes Operadores Intermediarios de CORFO quienes prestan asesoría y orientación técnica para la formulación de los proyectos.
Estructura de cofinanciamiento:	S/l.
Cobertura:	1.255 beneficiarios/2010 y 198 proyectos/2010.

C.5. Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).

Institución:	SERCOTEC.
Misión institucional:	Promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad y productividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios y empresarias, a través de servicios de desarrollo empresarial y programas de mejoramiento de las condiciones de entorno, considerando sus particularidades de género y territorio, teniendo como finalidad el incremento de la productividad de la micro y pequeña empresa con énfasis en el impacto y los resultados de las medidas adoptadas.
Nombre del programa:	Programa de fortalecimiento de asociaciones gremiales y empresariales
Tipo de Programa:	Apoyo Organizacional
Descripción:	El Programa de fortalecimiento de asociaciones gremiales y empresariales del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) busca fortalecer la asociatividad y capacidad de gestión de las asociaciones empresariales y/o gremiales a través de dos líneas de intervención excluyentes: - Para asociaciones no consolidadas: entrega un subsidio no reembolsable de hasta \$3.000.000, orientado principalmente a la creación formal de nuevas asociaciones gremiales y empresariales, y al mejoramiento de la gestión de sus dirigentes. - Para asociaciones consolidadas: entrega un subsidio no reembolsable de hasta \$10.000.000, orientado principalmente a proyectos de desarrollo institucional, que permitan ofrecer nuevos o mejores servicios a los asociados.
Objetivo:	Formalizar y fortalecer a asociaciones no consolidadas; o bien generar nuevos y mejores servicios para los miembros de asociaciones consolidadas
Beneficiarios:	- Asociaciones gremiales y/o empresariales que se encuentran en una etapa inicial, y que necesitan apoyo para formalizar y fortalecer su gestión. - Asociaciones consolidadas, que deseen mejorar los servicios que le prestan a sus asociados o generar nuevos. Esto incluye: Cooperativas, sindicatos, asociaciones gremiales cámaras de comercio o turismo, legalmente constituidas, vinculadas a micro y pequeños empresarios. Se excluye a federaciones y confederaciones
Características del incentivo y duración:	Para asociaciones no consolidadas: entrega un subsidio no reembolsable de hasta \$3.000.000, orientado principalmente a la creación formal de nuevas asociaciones gremiales y empresariales, y al mejoramiento de la gestión de sus dirigentes. Para asociaciones consolidadas: entrega un subsidio no reembolsable de hasta \$10.000.000, orientado principalmente a proyectos de desarrollo institucional, que permitan ofrecer nuevos o mejores servicios a los asociados. Tiempo de realización: Lanzamiento a fines de abril de 2011. Las fechas específicas de postulación, hasta la entrega e implementación del proyecto, las define cada dirección regional de Sercotec.
Requisitos de acceso:	Requisitos comunes: <ul style="list-style-type: none"> - Socializar el proyecto con el 100% de los socios activos. - No tener deudas comerciales o financieras que sean objeto de gestión preparatoria de la vía ejecutiva o juicio ejecutivo ante los Tribunales de Justicia, por parte de los acreedores. - No tener deudas laborales, tributarias, previsionales al momento de formalizarse como ganadores Sercotec. - No pertenecientes a Ferias Libres. - Tener capacidad de co-financiar.

	<ul style="list-style-type: none"> - Estar inscrito como usuario en www.sercotec.cl <p>En el caso de asociaciones no consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionar con amparo municipal. <p>Para las asociaciones consolidadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar legalmente constituida.
Estructura de cofinanciamiento:	Co-financiamiento del 20% del costo total del proyecto en efectivo/valorizable.
Cobertura:	75 organizaciones gremiales

Institución:	SERCOTEC
Misión institucional:	Promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad y productividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios y empresarias, a través de servicios de desarrollo empresarial y programas de mejoramiento de las condiciones de entorno, considerando sus particularidades de género y territorio, teniendo como finalidad el incremento de la productividad de la micro y pequeña empresa con énfasis en el impacto y los resultados de las medidas adoptadas.
Nombre del programa:	Redes de trabajo colaborativo.
Tipo de programa:	Apoyo Organizacional.
Descripción:	El Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) busca transferir conocimientos y/o generar redes de trabajo empresarial a través de la realización de foros, encuentros empresariales, talleres o seminarios, que conectan a las empresas y empresarios con una red de empresas similares y complementarias, o con una red de empresas y empresarios de amplia trayectoria y consolidados en el mercado, generando de esta forma la transferencia de conocimientos y vínculos comerciales.
Objetivo:	Transferir conocimientos y/o generar redes de trabajo a través de la realización de foros, encuentros empresariales, talleres o seminarios.
Beneficiarios:	Dueños de micro y pequeñas empresas con iniciación de actividades ante SII, que requieran información especializada para el desarrollo de sus negocios y/o estén interesados en generar vínculos comerciales colaborativos.
Características del incentivo y duración:	Transferir conocimientos y/o generar redes de trabajo empresarial a través de la realización de foros, encuentros empresariales, talleres o seminarios.
Requisitos de acceso:	<ul style="list-style-type: none"> - Ser micro o pequeño empresario. - Tener iniciación de actividades en primera o segunda categoría, ya sea como persona natural o jurídica. - Tener ventas netas inferiores a 25.000 UF al año. - Cumplir con los requisitos específicos establecidos por cada Dirección Regional de Sercotec.
Estructura de cofinanciamiento:	Gratuito.
Cobertura:	S/I.

Institución:	SERCOTEC.
Misión institucional:	Promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad y productividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios y empresarias, a través de servicios de desarrollo empresarial y programas de mejoramiento de las condiciones de entorno, considerando sus particularidades de género y territorio, teniendo como finalidad el incremento de la productividad de la micro y pequeña empresa con énfasis en el impacto y los resultados de las medidas adoptadas.
Nombre del programa:	Subsidio para iniciativas de desarrollo de mercados (IDEM).
Tipo de programas:	Asesoría técnica.
Descripción:	<p>El Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) entrega un subsidio de carácter no reembolsable para la ejecución de proyectos colectivos que permitan a las micro y pequeñas empresas (Mipes) acceder a oportunidades reales de negocios, con un conjunto de empresas con potencial para capturarlas y lograr resultados tangibles de competitividad empresarial.</p> <p>Se caracterizan por ser un servicio integral que actúa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones y habilidades de los empresarios. - Las condiciones internas de la empresa (gestión administrativa, gestión comercial y gestión productiva). - Las condiciones de cooperación y/o asociatividad empresarial. <p>Entrega financiamiento a proyectos por un monto de hasta 30 millones de pesos, con un tope máximo de 6 millones por empresa miembro del grupo postulante.</p>
Objetivo:	Ejecutar proyectos colectivos que permitan a micro y pequeñas empresas acceder a oportunidades reales de negocios, con un conjunto de empresas con potencial para capturarlas y lograr resultados tangibles de competitividad empresarial.
Beneficiarios:	<p>Micro y pequeñas empresas con iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).</p> <p>Las personas jurídicas que pueden conformar el grupo pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociedad Anónima. - Sociedad de Responsabilidad Limitada. - Cooperativa relacionadas al fomento productivo - Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. <p>Cada una de ellas, eventualmente, será considerada en forma individual, como una empresa dentro del grupo de empresas que presenta la postulación. No pueden participar las sociedades de hecho.</p>
Características del incentivo y duración:	<p>Entrega financiamiento a proyectos por un monto de hasta 30 millones de pesos, con un tope máximo de 6 millones por empresa miembro del grupo postulante.</p> <p>Tiempo de realización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las postulaciones se recibirán a partir de los primeros 10 días del mes de mayo de 2011 en todas las regiones del país. - Durante los meses siguientes, las postulaciones se encontrarán disponibles según informe cada Dirección Regional, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria. - El proceso de evaluación y selección de los proyectos se realiza durante las 3 semanas siguientes al cierre del proceso de postulación. - Posteriormente, durante los 15 días siguientes, se realiza el proceso de formalización.

Requisitos de acceso:	<p>Para el grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar en condiciones de cofinanciar un 20% del costo del proyecto, calculado en base al aporte de Sercotec. - Conformar un grupo de empresarios dispuestos a presentarse al proceso de postulación, desarrollar e implementar un proyecto de iniciativas de desarrollo de mercado, según las características y condiciones establecidas en las Bases de cada región. - El grupo de micro y/o pequeñas empresas postulantes debe estar conformado por personas naturales y/o jurídicas, cada uno con iniciación de actividades ante el SII -en primera o segunda categoría- realizada al menos 12 meses antes de la postulación al concurso. - Demostrar ventas durante los 12 meses previos a la fecha de postulación al concurso. - El giro y la patente municipal de las empresas postulantes debe ser coherente con la naturaleza del proyecto que postula y su localización territorial. - Cada una de las empresas pertenecientes al grupo debe tener ventas netas anuales iguales o inferiores a 25.000 UF. - Las empresas postulantes no pueden ser ganadoras en alguno de los Concursos de Proyectos Iniciativas de Desarrollo de Mercado de Sercotec realizados durante el 2010. - Las empresas postulantes, personas naturales o jurídicas, no podrán formar parte a su vez de una empresa con personalidad jurídica, y que tenga entre sus socios, a un ganador de un Concurso de Proyectos IDM del año en curso, y/o que tenga una participación igual o superior al 25% del capital social de alguna empresa ganadora. - Aquellas personas que actualmente pertenecen o son empleadas, ya sea de planta, a contrata o a honorarios, de instituciones especializadas en Fomento Productivo dependientes del Estado, ni su cónyuge o parientes directos o colaterales, o que tengan cargos de elección popular en instituciones públicas del Estado, sin importar su porcentaje de participación. - No encontrarse en alguna circunstancia que atente contra el principio de probidad, como tener dentro del grupo una persona que ejerza un cargo de elección popular. - Una empresa postulante no puede ser, a su vez, parte de ninguna otra empresa postulante del mismo grupo, ni podrá postular paralelamente como miembro de otro grupo de empresas postulantes, durante el mismo proceso. <p>Formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar registrados en el sistema de gestión de clientes de Sercotec. - Contar cada uno con un correo electrónico propio. - Formular y presentar el proyecto conforme al formulario de postulación (Anexo N°4) y anexos correspondientes (Anexos Nos.1, 2 y 3). Copia impresa y copia en CD. - Si el proyecto postulado es seleccionado, los miembros del grupo deben firmar un contrato con la institución y presentar, bajo su cargo, los documentos de garantía indicados en las Bases del concurso. <ul style="list-style-type: none"> - No pueden postular al concurso Iniciativas de Desarrollo de Mercado, aquellos grupos con proyectos que en evaluaciones previas obtuvieron una nota inferior a 5,0.
------------------------------	---

Estructura de cofinanciamiento:	Co-financia el 20% del proyecto, calculado en base al aporte de Sercotec. Aquellos relacionados a la obtención de la documentación solicitada para postular. Si el proyecto postulado es seleccionado: <ul style="list-style-type: none"> - Garantía de fiel cumplimiento equivalente al 10% del monto total del proyecto. - Garantía por el correcto uso del anticipo otorgado equivalente al 100% del valor del subsidio entregado en calidad de anticipo.
Cobertura:	45 proyecto/2010.

C.6. Dirección de Promoción de Exportaciones (PROCHILE).

Institución:	PROCHILE.
Misión institucional:	Contribuir al desarrollo económico de Chile a través de su promoción.
Nombre del programa:	Programa de Internacionalización de la Agricultura Familiar Campesina.
Tipo de programa:	Asesoría técnica.
Descripción:	Las empresas individuales o asociativas que ingresen al programa, luego de superada la etapa de Diagnóstico, tendrán la posibilidad de acceder a distintos servicios de apoyo según la etapa del proceso para exportar en que se encuentren.
Objetivo:	Insertar en los mercados internacionales a empresas individuales o asociativas -que son parte del universo de la agricultura campesina- en condiciones competitivas, sostenibles y rentables.
Beneficiarios:	- Personas naturales, empresas individuales o asociativas con personalidad jurídica - Grupos de productores asociados sin personalidad jurídica que sean o no usuarios de Indap.
Características del incentivo y duración	Proveer servicios de apoyo, tales como asesorías que abordan temas organizacionales, legales, financieros y comerciales; como también servicios complementarios que buscan desarrollar inteligencia de mercado.
Requisitos de acceso	<ul style="list-style-type: none"> - Ser emprendedores - Estar dispuestos, si es necesario, a agruparse de manera voluntaria con otras empresas del sector o región. - Tener capacidades reales y demostrables de producción para la exportación de productos silvoagropecuarios (a nivel primario o con algún grado de adecuación o transformación), en aspectos tales como tecnología, calidad, gestión empresarial, comercial y financiera y volumen potencial de oferta exportable. - Postular entre 02 de marzo del 2009 y el 30 de noviembre de 2009, conforme a la forma, condiciones y requisitos estipulados en las Bases. <p>En el caso de personas naturales o empresas que necesiten asociarse para exportar, deben cumplir con la definición que establece la Ley para el pequeño productor agrícola y campesino:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser unidades productivas de menos de 12 hectáreas de riego básico. - Gestionadas por productores por cuenta propia y sus familias (sin importar el tipo de tenencia). - Contar con activos no superiores a 3.500 UF. - En el caso de empresas asociativas la mayoría de los asociados deben cumplir con la tipificación anterior.
Estructura de cofinanciamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Varían dependiendo del tipo de servicios implementado. - ProChile cofinancia entre un 60% y 100%, dependiendo de la actividad a realizar.
Cobertura	PROGRAMA NO VIGENTE.

C.7. Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Institución:	FIA.
Misión institucional:	Fomentar y promover la transformación de la agricultura y de la economía rural, para lo cual proporciona financiamiento, impulsa y coordina iniciativas, programas o proyectos orientados a incorporar innovaciones en los procesos productivos, de transformación industrial o de comercialización en las áreas agrícola, ganadera, forestal, agroforestal y dulceacuícola.
Nombre del programa:	Financiamiento para realizar proyectos de innovación silvoagropecuaria.
Tipo de programa:	Acceso a Financiamiento.
Descripción:	La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), cuenta con subsidio no reembolsable de cofinanciamiento para proyectos de innovación en el sector agroalimentario y forestal, que adjudica a través de concursos públicos. El aporte máximo del FIA para la ejecución de cada proyecto es de 150 millones de pesos y hasta el 80% del costo total de la propuesta. El postulante debe aportar un mínimo del 5% del costo total como aporte pecuniario, y el 15 % restante puede ser no pecuniario.
Objetivo:	Subsidio no reembolsable de cofinanciamiento para proyectos de innovación, que cubre hasta el 80% del costo total de los proyectos, con un tope de 150 millones de pesos. Se adjudica mediante concursos públicos.
Beneficiarios:	Actores del sector agroalimentario y forestal, fundamentalmente: - Productores individuales. - Empresas de cualquier tamaño. - Asociaciones gremiales. - Fundaciones o corporaciones.
Características del incentivo y duración:	Proyectos de innovación en el sector agroalimentario y forestal, que adjudica a través de concursos públicos.
Requisitos de acceso:	a. Cumplir con los requisitos específicos establecidos en las bases de postulación de cada convocatoria. b. Demostrar la capacidad técnica, administrativa y financiera para la ejecución del proyecto que postulan.
Estructura de cofinanciamiento:	El aporte máximo del FIA para la ejecución de cada proyecto es de 150 millones de pesos y hasta el 80% del costo total de la propuesta. El postulante debe aportar un mínimo del 5% del costo total como aporte pecuniario, y el 15 % restante puede ser no pecuniario.
Cobertura:	S/l.

5.1.2. Base de Datos.

A. Caracterización de los instrumentos por segmento de atención.

El análisis de correspondencias es una técnica estadística multivariada que se utiliza para analizar, desde un punto de vista gráfico, las relaciones de dependencia e independencia de un conjunto de variables categóricas a partir de los datos de una tabla de contingencia, mediante la reducción dimensional y elaboración de mapas perceptuales. Los mapas perceptuales se basan en la asociación entre objetos y un conjunto de características descriptivas o atributos. Su aplicación es muy directa y su beneficio es la capacidad para representar filas y columnas en un mismo espacio. En este sentido la finalidad es determinar la posición de una serie de objetos según una serie de características a través de un espacio vectorial n dimensional. La existencia o no de algún tipo de relación entre las variables se analiza mediante contrastes de hipótesis sobre la independencia de dichas variables. El test de hipótesis habitualmente utilizado es el de χ^2 de Pearson.

De este modo se aplicó esta técnica para el set de datos de organizaciones de 4.065 casos¹, utilizando como input las siguientes variables:

- Tipo de forma asociativa,
- Tema con el que se identifica su quehacer,
- Quiénes son sus beneficiarios,
- Nivel en el que opera (local, provincial, regional o nacional)
- Composición, es decir, micro o pequeños agricultores, o medianos y grandes,
- Rubros y/o sectores agropecuarios.

De este modo, se obtuvieron 4 estructuras en función de las variables señaladas con sus respectivas categorías, que estaban significativamente relacionadas con cada forma asociativa. La figura nº 4 presenta relación estructural para el set de datos en 65 categorías analizadas por cada dimensión. En la siguiente tabla se entregan antecedentes respecto a cada uno de estos grupos.

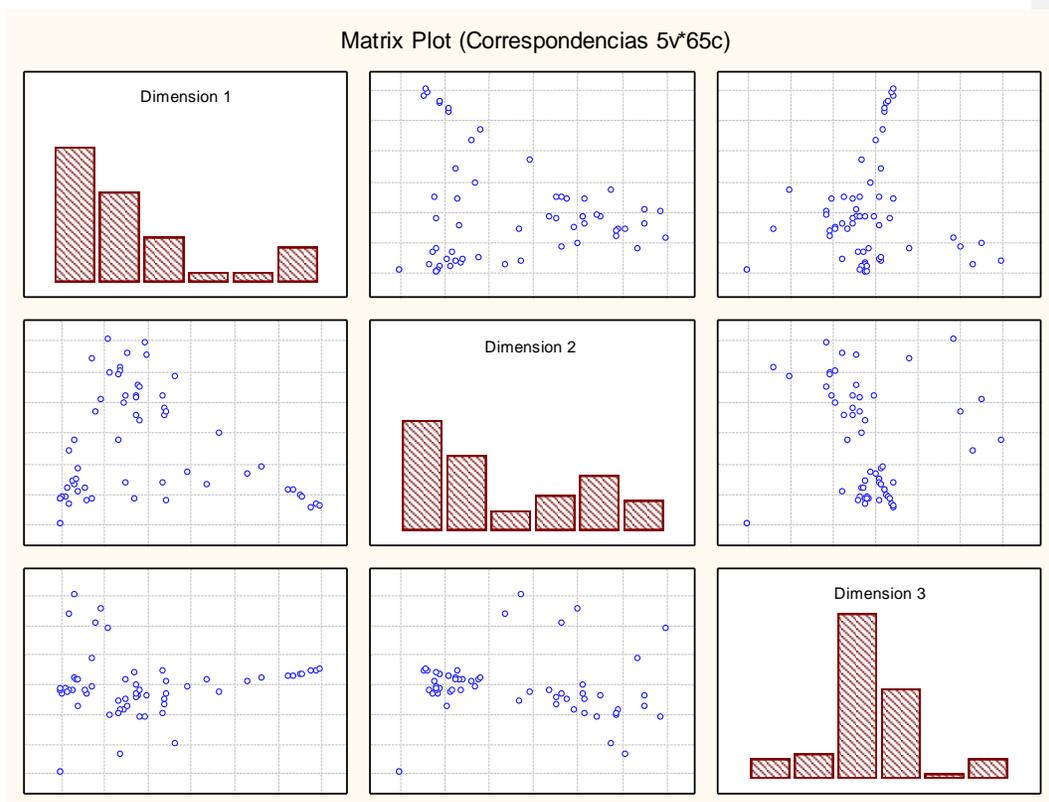
¹ Set de datos, adjunto formato electrónico.

Tabla N° 20: Descripción grupos identificados.

Forma asociativa	Federación y Asociación Gremial	Cooperativa	Organización de hecho	Sindicato y Confederaciones
Objetivo	Comercialización, exportación y representación.	Producción.	Desarrollo Productivo, Encadenamiento productivo y Apoyo en gestión.	Representación gremial.
Composición de productores	Desde pequeños hasta grande.	Pequeños, medianos y beneficiarios de la reforma agraria.	Micro y pequeños.	Trabajadores agrícola y/o relacionados
Cobertura territorial	Provincial y Regional.		Local	Comunal y Nacional
Rubros/Sector	Silvoagropecuario.		Pecuario, Hortícola, Tubérculos (especialmente papa), Apicultura.	Agroindustrial, Agropecuario, Cereales y Viñas.
Fuente de financiamiento	Propia.	Propia.	INDAP	Propia

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 4: Matrixplot para los casos analizados en para tres dimensiones.



Fuente: Elaboración propia a través de bases de datos.

5.1.3. Entrevistas en profundidad.

A. Percepciones y valoraciones de expertos en materia de asociatividad y desarrollo del sector agrícola.

Para su construcción se analizaron 13 entrevistas en profundidad (Anexo N° 7), realizadas a expertos del sector público, profesionales vinculados a plataformas gremiales, incluyendo también a un experto de FAO. Las entrevistas se realizaron entre los meses de noviembre y diciembre del año 2011, en general, se entregó la información necesaria para complementar el análisis respecto del diagnóstico de los niveles de asociatividad del sector agrícola-rural y generar insumos, propuestas y criterios para el mejoramiento de los instrumentos de fomento productivo.

i. Visión general.

Gran parte de las opiniones y visiones respecto al nivel de asociatividad en general y de la asociatividad productiva en particular, en el sector agrícola de Chile, coinciden en situarlo como un tejido débil y que ha venido mostrando una considerable baja en las últimas décadas.

“...el tejido asociativo del sector rural digamos, de los sectores agrícolas, concretamente de los pequeños agricultores es débil, por varios aspectos: un aspecto es porque tuvieron un periodo de recesión digamos de las organizaciones que hubo durante todo el periodo de la dictadura... en que la organización sindical desaparece pero también aquellas otras organizaciones que venían del proceso de reforma agraria...”

Este declive del tejido asociativo, es consecuencia también del nuevo modelo de desarrollo con que nuestro país orientó su crecimiento desde mediados de la década de los setentas. Efectivamente el modelo centrado en el desarrollo exportador, sustentado en políticas de apertura comercial con la consecuente desregulación de determinados sectores productivos, no situaba el principio asociativo como un eje estratégico para su desarrollo.

“...comienza la desarticulación de un proceso que era ascendente, venía fuerte con cooperativas campesinas, con sindicatos campesinos, con asociaciones de cooperativas a nivel regional... en fin, estaban las cooperativas campesinas regionales que estaban empezando a asumir papeles importantes en el proceso de industrialización y de comercialización...”

“...Entonces tú tienes un montón de ejemplos de cooperativas que existían y que por distintos motivos no funcionaron. No quiero entrar en el detalle de porque sí y porque no, da lo mismo. La conclusión y el tema práctico es que no funcionaron...”

“...la totalidad de los indicadores te señalan que la asociatividad declinó paulatinamente, progresiva y considerablemente en el mundo rural...”

Del conjunto de opiniones analizadas en este estudio hay convergencia en observar que el impacto en el tejido asociativo, consecuencia del modelo de desarrollo, no ha sido revertido por una

política de Estado, que dotara de coherencia a la inversión pública que se ha orientado al sector agrícola. En este sentido, luego del cambio del modelo de desarrollo, lo que se observa en los últimos 35 años, es un conjunto de programas e instrumentos que evocan el principio asociativo, en un contexto desarticulado en distintas dimensiones, situación que confirma la ausencia de una política que fomente de manera real y efectiva, la asociatividad rural productiva y gremial.

“...primero las políticas públicas en esto fueron ambiguas por decir algo suave, yo siento que hubo carencia política y como las políticas no apuntaron en esta dirección a fortalecer la asociatividad rural, en cualquiera de sus manifestaciones...”

“...un lamentable descuido de la políticas públicas por el tema de la asociatividad...”

Si bien se reconocen experiencias exitosas, son percibidas como fenómenos aislados, explicados fundamentalmente por liderazgos excepcionales del mundo local y coincidencias virtuosas con determinados rubros y mercados, asociaciones con una identidad claramente comercial y de corto plazo. Adicionalmente, otro atributo que explica la complejidad para reafirmar y potenciar el tejido asociativo chileno, son condiciones o rasgos psicosociales de Chile y particularmente del mundo rural, agricultores y empresarios.

“...yo siempre he dicho que el agricultor por definición vive en libertad y en independencia, eso es lo que lo define. Tiende por ejemplo a pensar que siempre logra conseguir las mejores condiciones si él negocia por su cuenta, en la compra de insumos, en la venta del producto, en general...”

“...yo pienso que el tema en Chile de asociarse es un tema complejo, casi cultural, la persona tiene un fuerte sesgo del tema asociativo, la lógica de asociarse para defenderse, pero uno ve con mucha preocupación que la gente que se acerca a las organizaciones es por problemas puntuales y no por la lógica de sentirse identificado con la asociación...”

Desborda el alcance de este estudio, si hay un vínculo entre este rasgo que se observa hoy en el sector productivo de la agricultura chilena y el modelo de desarrollo que impera en el país desde mediados de los años setentas. No obstante, la orientación individualista se acentúa tanto en el mundo rural, como en el conjunto de la sociedad chilena.

“...es un trabajo muy largo porque yo creo que la sociedad chilena en general y no sólo de los pequeños, yo lo tengo súper claro, es transversal con las empresas medianas y con empresas grandes, hay un nivel de individualismo que es de locos...”

En la perspectiva de los expertos, todo lo anterior configura la visión de un sector atomizado, con una racionalidad más bien individual en la concreción de su quehacer productivo. No obstante reconocer algunas experiencias ligadas a cooperativas o empresas asociativas, consideradas como buenas prácticas, se observa este fenómeno como una excepción, difícilmente atribuible a la gestión de un solo actor, sino que más bien a un conjunto de actores y variables.

ii. Fragmentación de la institucionalidad pública.

Actualmente existe un gran consenso técnico en que los distintos procesos de desarrollo, en distintos sectores de la realidad, requieren de una concepción integral de las distintas problemáticas y realidades que viven grupos y personas, para que desde esa integralidad se diseñen soluciones ad-hoc a cada problemática, soluciones flexibles, medibles y participativas. Los distintos campos en que se segmenta la realidad, responden a una realidad analítica, consecuencia también de procesos de especialización de las distintas disciplinas que lideran la identidad de cada uno de estos campos. Por tanto el desarrollo de un sector de la realidad, incluyendo por cierto a los territorios y las personas que lo conforman, no es propiedad de un solo sector, Estado, ni de una sola entidad, institución, ni de una sola iniciativa, programa.

En materia de desarrollo económico, este consenso se ha traducido por ejemplo en estudios que han derivado en proponer Iniciativas integradas de desarrollo (Ver propuesta PNUD, 2001), para superar el lenguaje de los programas, que mantendría de manera importante una identidad sectorial. También se considera adecuado para operacionalizar un programa integrado de desarrollo, contar con importantes niveles de desconcentración y descentralización de la inversión pública, tejidos locales organizados y procesos participativos de planificación que encuentren un correlato en la oferta de iniciativas que pretendan desarrollar un determinado campo de la realidad.

“...en que el instrumento se adapte a las necesidades que tienen las personas, las distintas actividades productivas...”

Para el sector agrícola, en la perspectiva de los expertos, la dispersión de instituciones y programas que intervienen en el mundo del campo es alta. Adicionalmente, al no haber una política de Estado que pretenda desarrollar materialmente al sector agrícola, valorizando como un medio para su logro al principio asociativo, esta dispersión se hace más evidente, derivando en situaciones donde los clientes se repiten solapándose en distintas instituciones y donde las entidades, generan usuarios permanentes o clientes frecuentes, en tanto están obligadas por la dinámica fiscal a ejecutar sus presupuestos, asociando a esa ejecución la existencia misma de los programas.

“...infinitos instrumentos, muchos y el problema es que muchas veces no llegando al usuario final que tú quieres al agricultor hay que pasar por una madeja de...consultores”

“...entonces hay una especie de incentivos perversos entre las metas con que tienen que cumplir y el Estado, estoy hablando de CORFO, pero esto se da a todo nivel PROCHILE, FIA, INDAP todas las instituciones, en términos de lo que ellos tienen que mostrar como resultados hemos ayudado a esta cantidad de empresarios, entonces de repente empiezan a poner sus lucas en instrumentos que son más rápidos, de impacto visual para el corto plazo, y dejan de apoyar iniciativas que son de largo plazo, pero eso también tienen que ver con los incentivos que ellos tienen con sus metas...”

La percepción dominante es que existe un sinnúmero de instrumentos y entidades que declaran como prioridad el principio asociativo y que generan acciones en el mundo rural y en el sector agrícola. Este conjunto de instrumentos, a veces ha perseguido los mismos objetivos, y eventualmente pudiese haber impactado en clientes de “perfiles similares”.

Siendo la asociatividad un principio estratégico para el desarrollo del sector, que como valor puede estar presente en diversas entidades e instrumentos, tampoco se pretende que sea una sola entidad la que articule las iniciativas que a través de la valorización del principio asociativo, sino que exista una coherencia en los diseños: mecanismos de acceso, requisitos de entrada y salida de usuarios, proporciones de cofinanciamiento según jerarquía de las organizaciones, entre otros. La fragmentación de la institucionalidad pública que trabaja con el sector, no es sinónimo de reducción de instrumentos o de centralización de las iniciativas. Tal como se ha señalado, anterior a un eventual ordenamiento, se requiere la definición de una política de Estado, con sentido práctico.

iii. Estabilidad en el tiempo de los programas e instrumentos.

No existe estabilidad en los programas para el desarrollo del sector y esta estabilidad se requiere no para cumplir un plazo preestablecido de duración de las iniciativas, sino que para concretar los resultados y objetivos que persiguen cada una de ellas. Esta inestabilidad afecta el logro de los objetivos de las iniciativas y por tanto el mejoramiento del sector.

Los procesos de transformación productiva y comercial, como todo proceso de desarrollo económico, tienen ritmos y necesidades de aprendizaje y puesta en marcha diversos, también se asume que en estas materias no es adecuado trasladar experiencias exitosas concretadas en otros entornos territoriales, productivos y culturales, “las estrategias de desarrollo no se repiten”, por lo tanto, definidos los objetivos y realizado el diseño, se espera que el tiempo establecido para su logro no sea interrumpido por variables exógenas a la propia iniciativa, que se explican por la solidez con que esta dimensión del desarrollo se despliega desde el sector público: se trata de experiencias más bien precarias, que terminan por la importante discrecionalidad que tienen empresas y personas, desde donde se ejecutan estos programas.

“...entonces cada grupo de gente que ha llegado como que quiere hacer un maquillaje del instrumento, cambiarle alguna cosita y eso tienen repercusiones y atrasos enormes en el sistema y por supuesto molestas de los usuarios...”

Una expresión significativa de esta inestabilidad es lo que se observa sobre el perfil de usuarios que deben privilegiarse en las implementación de iniciativas de desarrollo para el sector. Efectivamente, se observa un cambio en el foco de usuarios, tendiendo a visualizar al usuario mediano, con potencial de desarrollo, como un usuario donde la inversión pública debiese concentrarse, remplazando al pequeño productor agrícola como foco de atención.

“...cuando hubo cambio de gobierno, porque el foco fue otro, de los medianos para arriba. No sólo dejaron de trabajar con los pequeños agricultores, sino con los pequeños empresarios de la industria, con los pequeños empresarios de todos los sectores...”

“...pero actualmente son medianos, por un asunto presupuestario, por un asunto de prioridades porque el Ministerio nos ha pedido que nos montáramos a ese nicho...”

“...nosotros estamos para apoyar a los medianos y si vienen iniciativas arrastradas...proveedores pequeños mucho mejor, es lo mismo que si vienen acompañados de universidades como prestador de servicio tecnológico está bien pero no es que venga el pequeño productor a postular porque es una serie también de tema operacionales que no son menores por ejemplo las garantías...”

Esta orientación a incluir a usuarios “medianos” en las distintas estrategias de desarrollo para el sector agrícola, opera más bien como una orientación programática, una instrucción, que como consecuencia de alguna definición estratégica de un determinado sector. Un productor mediano puede tener más capacidad de gestión, de irradiar aprendizajes a su entorno empresarial, incluso pudiese incluirse a trabajadores del sector agrícola, todos argumentos potenciales que no se ordenan ni en una estrategia ni en una política de dominio público, sino que en el giro que las iniciativas ligadas al sector han tenido a nivel de diseño y operación.

“...es muy basado en el modelo de training en el fondo es el gallo que va a tener el impacto es el administrador o el dueño del campo, el que está ahí día a día, ese gallo ejerce mucho más y está estudiado, este gallo te va a difundir mucho más como instrumento que si focalizas todo, para eso está Indap para los pequeños....pero si tú eres trabajador y perteneces a una empresa mediana por ejemplo, se ha estudiado que es mucho más efectivo si tú capacitas y no solamente en técnico si no que tiene que ver con capacitación de liderazgo...”

Se observa que la orientación al mediano productor también está asociada tanto al impacto de las iniciativas como a la heterogeneidad de la agricultura familiar campesina, que ha permeado y obnubilado la definición programática del pequeño productor rural. Efectivamente, el concepto de la agricultura familiar campesina, en general visualiza subconjuntos dentro de esta categoría, que se explicitan no solo con la intención de precisar un concepto, sino que como eventual causa de la ineficiencia o el bajo impacto de distintas iniciativas públicas.

“...una parte de los errores que se cometieron, de los cuales podemos sentirnos muchos responsable, es que se trataron de hacer estas organizaciones de los pequeños, y a lo mejor haber pensado en esos momentos una alianza entre los pequeños y medianos agricultores habría sido más sustentable, le habría hecho más sustentable a esa organización...”

Como se ha mencionado, también este déficit puede ser consecuencia de la ausencia de una política de Estado en la materia, lo que ha generado una racionalidad centrada en los proyectos con pequeños productores, sin que la evaluación y sus análisis agregado pudiese retroalimentar mejoramientos y rediseños y eventualmente visualizar a usuarios de un alto valor para replicar e

incorporar prácticas de mejoramiento del sector. Las iniciativas debiesen adecuarse a las necesidades de desarrollo de una agrupación de productores.

No se pretende una vinculación permanente entre el Estado a través de distintas iniciativas, con los usuarios de un tipo, ni tampoco que haya un período de 1, 2, o 3 años, sino que un rango de tiempo en virtud de lo que demanden los resultados perseguidos, pudiesen egresar de un cierto tipo de apoyo.

iv. Relación estado – beneficiarios – intermediarios (consultores).

Para la valoración de esta intermediación, existe una tendencia a criticar el actual modelo con que las entidades públicas han venido concretando sus actividades. Se ha señalado que se ha generado un mercado de consultores, expertos y gestores, que en muchas ocasiones logran conformar un grupo asociativo, sí y sólo sí se está en frente de la promesa de un financiamiento. Esta modalidad es ineficiente y relativiza los esfuerzos de inversión que el Estado ha venido realizando para el sector e interviene en cualquier estrategia de desarrollo. Se debiera por tanto revisar y depurar, los mecanismos de acceso, de manera de optimizar esta relación.

“...hacer una especie de mapa de por una parte como de las diferentes capas que hay desde yo productor hasta poder llegar a algún tipo de financiamiento en este caso de difusión tecnológica y ahí nos dimos cuenta que hay una mezcla total, hay ejecutores que a la vez dan la difusión que son capas intermedias que puede ser operador CORFO pero que además prestan servicio a consulta; y para tratar de mapear porque en el fondo lo que buscamos con este como capa desde el productor o ya si está asociado de algún tipo de estructura ya como sea a una segunda etapa tal vez de un operador o de quien es el que da la difusión y el resultado final a lo que queríamos llegar es una especie de matriz o mapa y decir Ok por región tenemos tales y tales rubros y tales y tales asociaciones y vemos que este rubro no está asociado con nada o que este está súper flaquito y un poco para saber por región quienes son los actores en general como que se conocen...”

“...Los instrumentos de INDAP se habla de asociatividad pero no tiene el componente, si no se apunta más al resultado de la asesoría pero no a tomar al agricultor como una persona que tiene diferentes inquietudes con las otras personas, por ejemplo muchas veces pasa que hay un grupo de agricultores que se dedica a hortalizas, y tiene que tener el mismo asesor que hace de todo y termina haciendo nada, eso nosotros lo vemos como algo complejo...”

No obstante, un consultor en sentido amplio, entendido como un tercer actor, no es parte de las entidades que provee financiamiento y no es parte de los grupos que reciben e implementan estas iniciativas, en ocasiones puede ser bastante útil y adecuado, por ejemplo para asumir labores gerenciales en una empresa asociativa, para realizar acciones de evaluación, para orientar procesos de transformación productiva. Por tanto en el momento inicial, es donde se debe cuidar el rol y participación de consultores, considerando también el aprendizaje acumulado en las intermediaciones virtuosas que han operacionalizado.

“...caso de los GTT es una cuestión re parecida de lo que hablábamos recién, que en general cuando funcionan bien es cuando tienen un buen coordinador, entre comillas un buen gerente...”

“...Cambiaron la norma a puerta cerrada, o sea nosotros que somos los intermediarios ahora lo que quiere este gobierno es eliminar los intermediarios, nosotros somos los que trabajamos directamente con los productores, sabemos la realidad y flexibilidad que pueden tener los instrumentos...”

v. Asociatividad empresarial Exógena vs. Endógena.

Habiendo iniciativas y experiencias que se han originado en un tipo de asociatividad endógena, la percepción mayoritaria reconoce en los tipos de asociatividad exógena, consecuencia del eventual financiamiento que provee un determinado programa o instrumento, la figura que predomina en la realidad chilena.

“...la tarea de este agente intermediario, es que nosotros tenemos un diagnóstico completo de ese productor ...tú conversas con el productor y te dice mira tengo una idea, y como tú lo conoces tanto y otros instrumentos, tú mismo haces una especie de consultoría para él, tú le dices mira está este instrumento, esta oportunidad, este concurso, armemos algo paralelo a tu negocio, hagamos un programa de innovación empresarial individual y nosotros te ayudamos, entonces la final tú te conviertes en un asesor y de paso ocupamos todos los instrumento del Estado, pero no fue la persona de CORFO que le dijo eso, o de FIA no, nosotros. Entonces nosotros somos lo que gestionamos eso y va más allá de trabajar con un solo instrumento...”

Esta tendencia ha tendido a distorsionar el concepto de asociatividad, reforzando su dimensión instrumental, como herramienta de captura de recursos, sin que a través del desarrollo de sus iniciativas se observen transformaciones en las agrupaciones y personas que conforman estas iniciativas. Como se ha señalado, esto también es consecuencia de la ausencia de una política de Estado, que dote de coherencia a la inversión sectorial por un lado, y que intervenga de manera clara en mercados afines y funcionales a la producción asociativa.

vi. Consideraciones finales.

Ante todo, se observa como pertinente y necesario, establecer una política de Estado para el desarrollo del sector, en forma anterior a un eventual rediseño de instrumentos. Esta política debe permitir operacionalizar acciones de manifiesto interés por el incremento del tejido asociativo, por todas sus externalidades positivas ya conocidas: facilita la interlocución sociopolítica; genera economías de escala y optimiza los mecanismos de aprendizaje de cada uno de los actores; esta política pudiese concretarse por medio de intervenciones directas del Estado para generar incentivos “fuertes”, para los usuarios que participen de este tipo de programas, y que han sido usados en otras experiencias internacionales recientes.

Aun cuando su nivel de complejidad y eventuales soluciones es bastante distinto, se observan las siguientes consideraciones desde la perspectiva de los expertos, por ejemplo:

- Diseño y rediseño de programas en forma posterior a la construcción de una política de Estado, que defina objetivos precisos para el desarrollo de los distintos actores que intervienen en el mundo agrícola, desde una racionalidad multisectorial y una operación integrada.
- Depuración del segmento de actores vinculados a la agricultura familiar campesina, identificando a los actores con potencial productivo y a los actores que se desenvuelven en una dinámica de subsistencia, demarcación que debe traducirse en apoyos y soluciones diferentes
- Revisión de la definición la agricultura familiar campesina a nivel de INDAP (normativa), incluyendo a propietarios con mayor extensión de tierra, pero con un alto potencial de replicabilidad.
- Intervención en el mercado de las compras públicas, privilegiando a proveedores que participen sustentados en empresas asociativas, en el sector de alimentos escolares y pertrechos militares, como mercado objetivo de una eventual política de Estado.
- Intervención en la estructura tributaria, como dimensión objetiva de una eventual política de Estado.
- Mejoramiento de los sistemas de acceso a la información, postulación y asignación de recursos a los usuarios de recursos públicos desde distintos servicios públicos.
- Mejoramiento de los sistemas de información para conocer la evolución de los usuarios y el impacto de las iniciativas, estableciendo el logro de objetivos en el marco del seguimiento a las iniciativas ligadas a una política de desarrollo.

5.2. Identificación y análisis de las ventajas, desventajas, factores críticos de éxito y/o fracaso de la asociatividad productiva y los instrumentos del Estado que la fomentan.

Los resultados que se detallan a continuación fueron obtenidos a través de la aplicación de grupos focales, entrevistas en profundidad, cuestionario semiestructurado y taller.

5.2.1. Grupos focales.

A. Percepciones y valoraciones de usuarios de instrumentos asociativos de fomento para el desarrollo del sector agrícola.

Para su construcción se realizaron 6 grupos focales, diferenciados por el tamaño de las organizaciones en las cuales se relacionaban los participantes: de nivel micro, pequeño y mediano; realizados a usuarios de instrumentos de fomento, dirigentes y profesionales vinculados a organizaciones del sector agrícola, en las regiones de Coquimbo, Metropolitana, O'Higgins y Araucanía (Anexo N° 8). Las discusiones grupales, se realizaron entre los meses de noviembre y diciembre del año 2011 y en general entregaron la información necesaria para complementar el análisis respecto de la experiencia sobre diversos instrumentos de desarrollo del sector y generar insumos, propuestas y criterios para el mejoramiento de los procesos asociados.

i. Visión general.

Como se ha señalado, las discusiones grupales se centraron en recoger las percepciones y valoraciones, principalmente de organizaciones de pequeños productores, lo que se tradujo en la conformación de una imagen vinculada a la agricultura familiar campesina o al pequeño productor, imagen construida por las declaraciones de los propios actores o de profesionales con un vasto conocimiento del pequeño productor. En este sentido, se observa una densa identidad asociada a la tierra y a la producción en diversas localidades de Chile, valor y capital que no ha sido reconocido históricamente por el país, la sociedad o el Estado.

“...o sea dentro de las personas que hemos estado al frente no estamos preocupados de si nos van a pagar o no, nos motiva una convicción de seguir manteniendo esa forma de vida, evitar la migración...”

“...la descentralización, los campesinos somos los que estamos haciendo patria en cada localidad o comuna...”

Esta identidad y preocupación por la tierra, por el campo, permite visualizar amenazas y preocupaciones que no forman parte en forma explícita de la actual discusión sobre desarrollo económico y agrícola en sentido amplio. Por ejemplo, el pequeño productor percibe de manera concreta los cambios ambientales y en particular, le afecta la problemática del agua tanto por el

mercado que la regula en Chile, como por la sequía histórica que a nivel biográfico los pequeños productores testimonian.

“...Y lo otro el tema medio ambiental, es clave, nosotros estamos dejando de ser rentables nuestros suelos porque están degradados, por lo tanto debe hacerse todo lo que comentamos retención de aguas lluvias, inyectar más recursos para los programas que van en ese sentido, por lo tanto es una amenaza y el Estado debe verlo así...”

“...ya viví, nací bajo una casa de piedra, en ese tiempo vivíamos de la siembra porque caía harta agua, hoy día no podemos hacer eso pero sí ha cambiado la cosa, porque con poquito de agua me alcanza para mantener eso, pero por la Constitución Política del Estado es dar luz, agua a los ciudadanos...”

“...Yo creo que el Ministerio de Agricultura tienen que junto con fomentar el desarrollo agrícola pecuario, también tiene que preocuparse de las aguas si con ella se hace pasto... con agua con agua, o sea no quiero desmerecer la gama de problemas que hay, pero si no hay agua de que sirven los otros problemas? Sin agua, nada...”

Los pequeños productores agrícolas, sienten cierto orgullo de ser tales y antes de vincular urgencia por rediseño de instrumentos, mayores inversiones o apoyo genérico, transversalmente coinciden en las amenazas propias de la explotación desregulada del medio ambiente y por la problemática actual y potencial del recurso agua. A nivel de soluciones, esta perspectiva se vincula con lo mencionado a nivel de expertos, en términos de una ausencia de política de Estado que promueva al pequeño agricultor, interviniendo en todo el contexto que determina su productividad y sustentabilidad. Se confirma que la política de promoción de exportaciones, los ha dejado tanto por su volumen, como por su ancestral vinculación al mercado interno, en una suerte de segunda categoría, respecto a los exportadores.

“...Hablamos de la buenas prácticas agrícolas para que los europeos no les lleguen contaminadas las ciruelas, pero que pasa en el mercado nacional, que pasa en la comercialización nacional, probablemente un productor que es chico y empieza a crecer y dice me voy a pegar el salto a llevar yo los tomates a Lo Valledor, y en el primer camión que lleva le bajan los pantalones entonces no hay una política interna que haga un desarrollo del mercado interno que facilite que los pequeños productores vayan escalando...”

“...existe como si hubiera dos categorías aquí en Chile, o sea toda la línea de producto de exportación es una... pero al final el tomate que consumimos nosotros son una carga de químicos que ni te cuento la cantidad de venenos que existe. De hecho yo he sido hortalicero toda mi vida y he asesorado tomate mucho tiempo en invernaderos sobre todo y yo no como tomate, porque es veneno puro...”

“...he trabajado harto con la pequeña agricultura familiar campesina, buenas prácticas hasta que llegué a la parte innovación, y lo que he visto mucho es que el tema Chile potencia alimentaria y forestal está enfocada en todo lo que se pueda exportar, PROFO es para exportar, todas las herramientas están orientadas en producir pero para exportar. Es una política de exportación que trae divisas pero que no siempre es bueno...”

Esta externalidad del modelo de desarrollo centrado en la apertura comercial y la promoción de exportaciones, ha generado por tanto una imagen no protagónica o derechamente secundaria en el rol que le cabe a la pequeña agricultura –orientada al mercado interno- en el desarrollo de Chile, lo que genera razonables dudas sobre las condiciones para su futuro desarrollo. Esta tendencia no es trivial en tanto se vincula a una suerte de permanentes dificultades para el progreso material de este segmento, una traba que es consecuencia del modelo de desarrollo de Chile, dominado en el mundo agrícola por empresas de mayor tamaño.

“...Ahora con respecto a qué va a pasar más adelante, yo creo que hay dos factores que nos amenazan aparte de todos los que hemos mencionado acá y creo que son importantes de mencionar: uno que nosotros en el campo también se nos quiere medir en cuanto a rentabilidad, si es rentable sirve si no, no lo apoyamos, yo creo que a nosotros nos tiene que mirar de otra forma hay capital social, tradición, costumbre.... Por lo tanto yo creo que tiene que mirarse de otra manera el cuento...”

“Si tú eres una empresa chica y quieres pegarte el salto olvídalo, ninguna posibilidad...”

“...no veo el futuro a no ser que haya una disposición maciza de parte del país de enfrentar los nuevos tiempos para decirlo todo, porque es mucho más que evitar la emigración...”

Los actores de la agricultura familiar campesina vinculan su propio desarrollo, con la necesidad de intervenir en el espacio de la comercialización, relacionado en un primer término al mercado interno, pero no descartando acciones orientadas a mercados externos. La ausencia de estrategias innovadoras en el espacio de la comercialización que sean posibles y funcionales para este sector, es una dimensión importante para el segmento de la pequeña agricultura.

“...digamos en la provincia o región tener un centro de mercado donde el proveedor pueda venir, pero algo realmente en donde el Estado esté vinculado con nosotros en hacer buenos negocios. Resulta que hay grandes productores que se pierde la producción, y ahí estaría la asociatividad...”

En este punto, si para el acceso a los mercados externos, ha sido el gran empresariado agrícola el gran promotor, para el mercado interno es la posición dominante que muestra el retail, el principal factor que explica el letargo con que se autodefine el sector en relación a las potencialidades del mercado interno.

“...pero en el tema de comercialización cuesta porque hemos hecho intentos por cambiar la dinámica en los supermercados por ejemplo, pero no hay caso ellos mandan...”

“...sí, nosotros el año pasado hicimos una encuesta de satisfacción para saber cómo recibían las personas... y detectamos que hay una brecha ahí en la comercialización, para qué me enseñan a mí a producir los tomates si después yo no tengo donde vender esos tomates, entonces esa parte está fallando un poquito...”

ii. Fragmentación de la institucionalidad pública.

De una manera similar a la declarada por los expertos los pequeños agricultores y sus redes de apoyo, si bien han centrado su experiencia de desarrollo programático con INDAP, han interactuado con un sinnúmero de servicios públicos y programas, confirmando la fragmentación de las entidades y programas que se vinculan con el sector y la necesidad de dotar de coherencia a la inversión que se realiza con la actual racionalidad.

“...Primero nosotros desde hace mucho tiempo si bien es cierto INDAP tiene instrumentos a disposición de los campesinos, pero hace mucho tiempo nosotros estamos tratando de que se coordinen las políticas de Estado con todos los organismos públicos que tengan que ver con el tema...me explicó INDAP dependiente del Ministerio de Agricultura...fomento productivo pero de repente aparece FOSIS colocando aislado aparte, desorganizado, no convergente, entonces es una cuestión estructural que tiene el sistema y no es ahora es hace mucho tiempo, que nosotros venimos rezando por ello y ojala se pueda concretar para así tener un impacto en el campesinado...”

“...por lo tanto tiene que haber una coordinación de los servicios y aquí cada uno atiende su parcela por separado y hablamos mucho del INDAP pero no es el único que atiende el sector rural o campesino, también tendría que preocuparse CONAF, el SAG, FOSIS, la CNR, que sé yo, todos...”

“...porque a veces llega a un lugar que se está interviniendo un CONAF y por otro lado se está trabajando un proyecto por el SAG y resulta que los dos invierten en un mismo lugar y cada uno hace sus cosas por separado, el SAG no sabe qué está trabajando el INDAP, y uniendo los esfuerzos se podría hacer un proyecto mucho más con mayores recursos si se juntan los recursos de ambas instituciones, por lo tanto yo creo que ahí se pierden los recursos en vez de ser mejor aprovechados...”

La dispersión de entidades e instrumentos es un hecho conocido para los actores vinculados a la pequeña agricultura, situación que también confirma la ausencia de una política de Estado de desarrollo del sector, o las consecuencias del modelo exportador y la desregulación, para el segmento de la pequeña agricultura familiar. También aunque de una manera más tenue que para los expertos, esta dispersión está asociada a la transitoriedad de las acciones e iniciativas, en

virtud de los gobiernos y las personas que definen tanto la asignación de recursos como el tipo de iniciativas para el desarrollo del sector.

“...entonces la inquietud mía es en 2 años se acaba el gobierno, viene otro y no sabemos quién va a hacer y otro instrumento a espalda de los agricultores porque no saben qué es lo que quieren ni cuál es su realidad y nuevamente estamos empezando con otra cosa, siempre estamos empezando. Entonces sería bueno que este foro ojala tuviese alguna trascendencia, que pudiese ser hacer llegar las conclusiones a las instancias correspondientes y ojalá tengamos la misma visión de país siempre...”

iii. Responsabilidades por nivel territorial: nacional, regional, local.

Para los actores de la pequeña agricultura, la centralización de los procesos de definición programática es una dimensión relevante. Se observan experiencias de trabajo con programas e instituciones donde la diversidad regional no puede ser recogida por el centralismo tanto en los énfasis presupuestarios, como en las necesidades particulares de una determinada localidad o región. La distancia es territorial y cultural: no se conocen las especificidades del territorio y se formulan por tanto iniciativas con una nomenclatura desvinculada de la base local y cultural de los productores.

“...en Santiago, han puesto como cincuenta instrumentos con todo y sigla que nadie sabe lo que significa... necesita un ejército de asesores de operadores...”

El centralismo deriva por tanto en una surte de homogeneidad de la batería de instrumentos, en todas las fases de su puesta en marcha, dificultando el acceso y no aprovechando las potencialidades que cada territorio tiene no sólo respecto a las ventajas asociadas al rubro o a la especialización productiva, sino que al capital social, mentalidad y estilo de los agricultores según el territorio donde se desplieguen.

“...Lo que sí yo creo que es súper importante que los instrumentos no pueden ser igual para todo el país y hay que hacer un diferenciación cultural y geográfica, yo soy santiaguina vivo hace doce años en la Araucanía, no más doce aquí en Temuco y cinco años en Victoria, pero antes viví en Mulchen y viví en Chillán, resulta que no es lo mismo hacer este tipo de trabajo con gente del Bío Bío que tiene otra mentalidad...”

iv. Relación estado – beneficiarios – intermediarios (consultores).

Si bien esta dimensión fue también afirmada por los expertos, para los actores de la pequeña agricultura, la intermediación en el acceso a los programas de fomento, es percibida como una estrategia ineludible para acceder a diversas fuentes e iniciativas de desarrollo para el sector. Atribuible a brechas socioculturales en la relación del pequeño productor y la institucionalidad pública, la obligatoriedad de la intermediación tiene valoraciones diversas. Esta brecha es

percibida hasta como una orientación estatal, que compite con los objetivos que declara la institucionalidad para el desarrollo del sector.

“Se gasta muchos recursos en profesionales y poco en inversión pública o campesina, por lo tanto debiera ser equilibrado el tema, que sea más inversión con los campesinos...”

“...pero si yo estoy en un grupo una asociación gremial con grupo de productores que solicitan asesoría técnica necesitan, hacer un PDP especial o asociarse a una empresa que después controla los precios y pone condiciones, y se manejan los productores o yo tengo que trabajar con operadores, o con otra empresa que pone garantías, es casi imposible que un grupo de productores directamente solicite ayuda puntual...”

“...hay que buscar un consultor que lo haga, dependiendo de lo que lo quiera hacer ahora hace poco hicimos un proyecto de riego y hay que buscar un consultor de riego para que nos haga el proyecto...”

v. Consideraciones finales.

Para este segmento, la necesidad de establecer una política de Estado para el desarrollo del sector, en forma anterior a un eventual rediseño de instrumentos, se expresa de una manera mucho más concreta y urgente que para el nivel de expertos. Se perciben amenazas a la sustentabilidad de la pequeña agricultura y una distorsión en los espacios de comercialización que ofrece el mercado interno. En este sentido, y de manera crítica, los actores de la agricultura familiar campesina o de la pequeña agricultura, relacionan a la ausencia de una política asociativa para el desarrollo del sector a las consecuencias o en su perspectiva, a las externalidades negativas del modelo de desarrollo, instaurado en Chile a mediados de los años setentas, centrado en la promoción de exportaciones.

Aun cuando su nivel de complejidad y eventuales soluciones es bastante distinto, se observan las siguientes consideraciones desde la perspectiva de los actores de la pequeña agricultura familiar campesina, por ejemplo:

- Desarrollar acciones desde el Estado, que estimulen prácticas asociativas, en el mercado interno, neutralizando la creciente posición dominante que el retail tiene en esta materia.
- Desarrollar acciones que fomenten la asociatividad, en una suerte de mentoring, donde se pueda interactuar con experiencias exitosas del mismo segmento –tamaño- de diversos sectores y territorios.
- Diseñar iniciativas de desarrollo de la pequeña agricultura, con criterios locales que incorporen ventajas no sólo a nivel de producto, sino que a nivel de capital social y estilos de trabajo, atributos diversos a lo largo de Chile.
- Incrementar mediante soluciones innovadoras, el uso de tecnologías que orienten el tipo de productos a cultivar, que mejoren los procesos productivos y que incorpore

información de mercado, espacios en los cuales la brecha sociocultural de los actores, deriva en una distancia importante en el uso de estos recursos, que sí son utilizados por emprendimientos agrícolas de mayor tamaño.

- Simplificar el acceso a los instrumentos particularmente de INDAP y flexibilizar requisitos de acceso, vinculados “a la acreditación”, tanto en la formalización, como en el tipo de apoyo que se pretende dar a los agricultores más pequeños.

5.2.2. Taller.

Esta actividad tuvo como objetivo validar la información recopilada en los grupos focales y entrevistas en profundidad. En este contexto, se invitaron a los participantes de estos, generándose una convocatoria de 10 personas las cuales se detallan en el anexo N° 8.

Por lo tanto, en base a estos antecedentes (grupos focales, entrevistas en profundidad), se generaron tres grandes temas. Por cada uno de estos se identificaron variables, las que fueron discutidas durante el taller, con sus respectivos comentarios generando preguntas para cada constructo, guiando así la discusión de los participantes.

A continuación se detallan los temas (3), las variables (7) y los respectivos comentarios e interrogantes que apoyaron la discusión:

1. Institucionalidad Pública del Fomento.

a. Fragmentación de la institucionalidad pública.

- No existe lenguaje común entre las instituciones públicas al definir mismos conceptos, además el lenguaje debe ser simple para el entendimiento de beneficiarios.
- Falta articulación entre las instituciones, todos los instrumentos deben tener relación entre ellos.
- Al parecer existe competencia entre las instituciones y se cautivan los usuarios.
- La rigidez institucional no permite el desarrollo integral de los programas.
- La alta rotación del personal de servicio público produce desvinculación al progreso del programa.

Preguntas.

- Si las instituciones públicas se coordinaran, ¿Se obtendría beneficio en el desarrollo de instrumentos coherentes entre sí? ¿Lograrían estandarizar los conceptos en común?.
- ¿La articulación de las instituciones promovería el desarrollo integral de la agricultura? ¿Cómo realizar esta articulación?.
- ¿Cuán complejo es el lenguaje utilizado en el desarrollo de los instrumentos? ¿Se podría mejorar para los usuarios?.

b. Responsabilidades por nivel territorial: nacional, regional, local.

- Se deben descentralizar las decisiones que influyen en el desarrollo de instrumentos, enfocándolos a la realidad del área o región.
- Generar fuente de información pública a nivel nacional, regional y de área con datos relevantes para mantener la actividad agrícola.
- Mejorar el traspaso de información desde las instituciones a nivel regional y de área hacia los usuarios.

Preguntas.

- ¿Cuán necesario sería el lograr individualidades por región y cómo hacerlo? ¿Quién debiera encargarse de esto?.
- ¿Qué tanto influye el contar con información oportuna para las postulaciones de los instrumentos? ¿Qué información sería la relevante?.

2. Diseño y lógica de los programas e instrumentos de fomento productivo.

a. Estabilidad en el tiempo de los programas e instrumentos.

- Se deben descentralizar las decisiones que influyen en el desarrollo de instrumentos, enfocándolos a la realidad del área o región.
- Generar fuente de información pública a nivel nacional, regional y de área con datos relevantes para mantener la actividad agrícola.
- Mejorar el traspaso de información desde las instituciones a nivel regional y de área hacia los usuarios.

Preguntas.

- ¿Cuán necesario sería el lograr individualidades por región y cómo hacerlo? ¿Quién debiera encargarse de esto?.
- ¿Qué tanto influye el contar con información oportuna para las postulaciones de los instrumentos? ¿Qué información sería la relevante?.

b. Requisitos de entrada y egreso.

- Se tienen perfiles de entradas diferentes según a la institución que se postule.
- Se deben apoyar a los productores con potencial agrícola.
- El pago inicial para acceder dificulta la entrada a agricultores de una asociación potencial (generada confianza anterior).
- La escasez de consultores es un problema para el egreso.
- La legislación existente, dificulta la entrada a los programas, porque no se basa en la realidad actual.
- No corresponde usar la ficha CAS como criterio de evaluación por INDAP.

Preguntas.

- ¿Debieran ser los requerimientos de entrada menos rígidos?
- ¿Cómo combatir la deserción y descontento de productores agrícolas?

c. Relación Estado-beneficiarios-intermediarios.

- Los gerentes a cargo del programa reportan resultados a la institución y no a los agricultores participantes.
- Las labores de los profesionales del servicio público son limitadas, dada la rigidez de la institución.
- Un profesional debiera estar a cargo de coordinar a nivel sectorial, buscar instrumentos y elaborar políticas públicas para fomentar la asociatividad.
- Es un problema la dispersión de los agricultores.
- Falta criterio en la evaluación de proyectos y que entiendan el problema campesino.

Preguntas.

- ¿Existe beneficio al transparentar la información obtenida de los programas que fueron y no fueron ejecutados, tanto para las instituciones como para los agricultores?.
- ¿Es complicado acceder a instrumentos de fomento de manera colectiva?.
- ¿Cómo mejorar la relación estado, beneficiario y consultores?.

3. Realidad de la asociatividad empresarial a nivel rural.

a. Asociatividad empresarial exógena vs. endógena

- No se saca nada con forzar la asociatividad desde afuera, esta tiene sus propios requisitos.
- Si no se ve en que se va a beneficiar uno mismo es difícil que la gente trabaje junta.
- El peso de la institucionalidad es muy grande a la hora de promover o no la asociatividad.
- No queda claro cuándo conviene y cuándo no conviene asociarse, no hay cultura asociativa que oriente esto en Chile.

Preguntas.

- ¿Cuán efectivo es que la asociatividad se promueve desde fuera del grupo o más bien esta surge de forma autónoma?.
- ¿En qué cosas habría que fijarse para promover una empresa asociativa en el ámbito productivo rural para asegurar su éxito?.

b. Fortalecimiento organizacional vs. Fortalecimiento empresarial

- Generar confianzas para trabajar asociativamente toma su tiempo, un año o más.
- Cuesta encontrar consultores capacitados, y siempre el desafío es decidir si se trabaja con un externo o si se contrata como parte del equipo de la organización.
- Hay un debate acerca de promover asociatividad a nivel rural entre grupos homogéneos o más bien de diverso tamaño en su producción.

Preguntas.

- Qué es más importante para el éxito de la organización, ¿fortalecer su rol económico o su rol social de representación frente a terceros?.
- ¿Qué factores habría que considerar para un proceso de fortalecimiento de la empresa asociativa rural?.

Los participantes validaron los distintos, constructos y variables presentados y los comentarios originados a través los grupos focales y entrevistas. Se generaron algunas diferencias frente al concepto de asociatividad endógena y exógena.

5.2.3. Cuestionario semiestructurado.

Se elaboró un cuestionario semiestructurado (Anexo N° 6) aplicado a la mayoría de los participantes del grupo focal generándose los siguientes resultados.

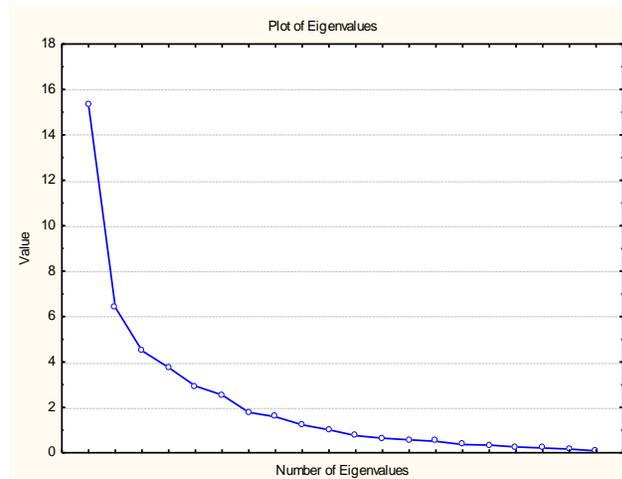
A. Análisis exploratorio de los cuestionarios semiestructurados.

Entre los procedimientos o técnicas estadísticas utilizados para contrastar la validez del constructo destaca en mayor medida el Análisis Factorial. En general, se puede decir que ésta es la técnica por excelencia utilizada para la validación del constructo (Pérez-Gil, Chacón y Moreno Rodríguez 2000), permitiendo realizar una reducción de datos para encontrar grupos homogéneos de variables, y que con frecuencia es en parte redundante (Sales 2003). Para facilitar la comprensión y permitir una mejor lectura de cada constructo se utilizó el método de rotación VARIMAX, pues este método busca la máxima simplificación a través de maximizar la suma de las varianzas de las cargas requeridas en la matriz de factores (Anexo N° 12).

Así se aplicó el análisis factorial exploratorio al ítem 6 del cuestionario, pues éste recogía, a través de una aproximación de afinidad (escala psicométrica) respecto a cada sentencia, la creencia y opinión que cada participante tienen respecto a la asociatividad, a fin de identificar las estructuras subyacentes o constructos.

En este sentido se logró identificar, a través del criterio de autovalor 1, un total de 10 constructos que explican el 91% de la variabilidad total del set de datos, ver figura N° 5.

Figura N° 5: Plot de autovalores de factores.



Fuente: Elaboración propia en base a set de datos del cuestionario semiestructurado.

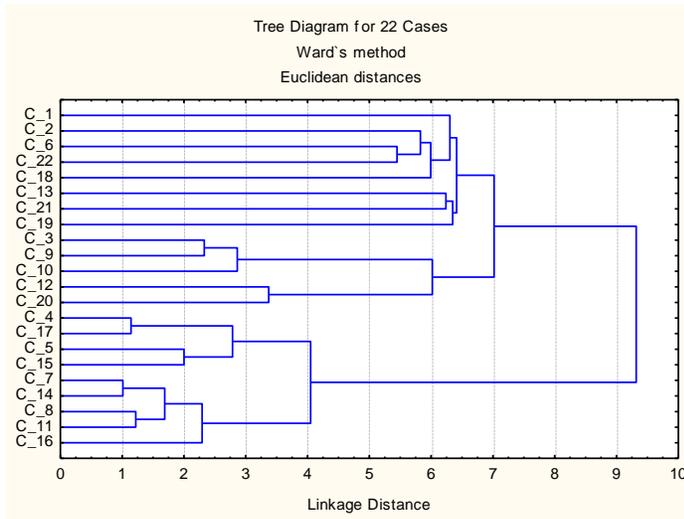
En función del examen de las cargas factoriales de las variables en cada factor, se llega a identificar los siguientes constructos²:

1. Gestión interna y apoyo/desarrollo de sus participantes,
2. Gestión del entorno (público-privado) y la percepción de éste respecto a la organización,
3. Desarrollo de capacidades internas para la gestión, específicamente en planificación y manejo normativo,
4. Características de los socios,
5. Capital: Gestión, acceso y generación de éste,
6. Integración con el medio externo a la organización,
7. Principios asociativos,
8. Asociatividad y la política de estado,
9. Satisfacción individual en la organización,
10. Asesoría legal.

De forma consecutiva, tomando como insumo los constructos se aplicó un análisis clúster jerárquico a través del método de Ward (Figura N° 6), el cual tiene la utilidad que conforma grupos donde la variabilidad dentro de grupos es la mínima y entre grupos es la máxima. Se utilizó como *input* las puntuaciones de Bartlett por constructo, con la finalidad de analizar con mayor profundidad los constructos y su comportamiento, como también levantar una aproximación y analizar diferencias entre los casos analizados.

² Para mayor detalle revisar el anexo N° 9 relacionado con el análisis factorial, la matriz de componentes rotados.

Figura N° 6: Dendograma con algoritmo de Ward.

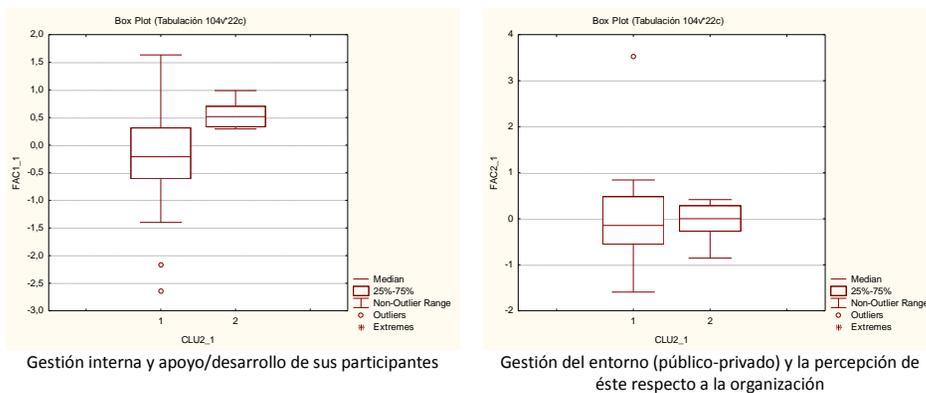


Fuente: Elaboración propia en base a set de datos del cuestionario semiestructurado.

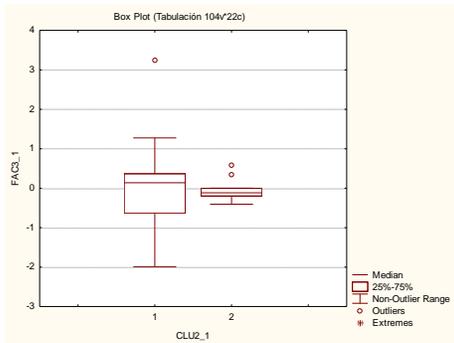
Se identificaron dos grupos³ de encuestados, conformados por 13 (59%) y 9 (41%) de los casos, teniendo característica distintiva una mayor dispersión interna en el caso del primer grupo respecto al segundo. A continuación se presenta un detalle más exhaustivo por constructo.

En este sentido, como aproximación y/o análisis gráfico de afinidad en relación a cada constructos, la Figura N° 7 presenta por cada uno de éstos, la estructura de los conglomerados, para tener una vista integral de los 10 factores por grupo, el anexo N° 11 aporta también en este sentido.

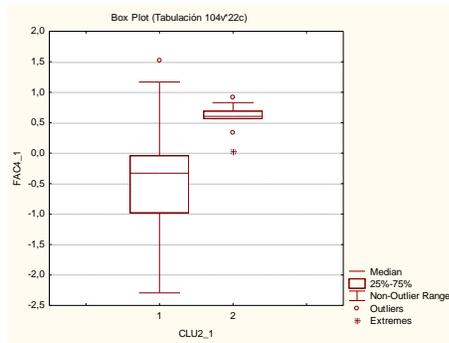
Figura N° 7: Boxplot, constructos por conglomerado.



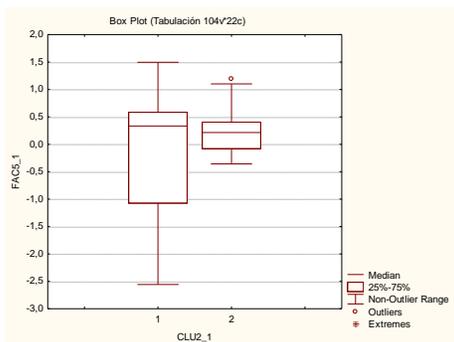
³ Ver anexo N° 10 más antecedentes para el corte de dos conglomerados.



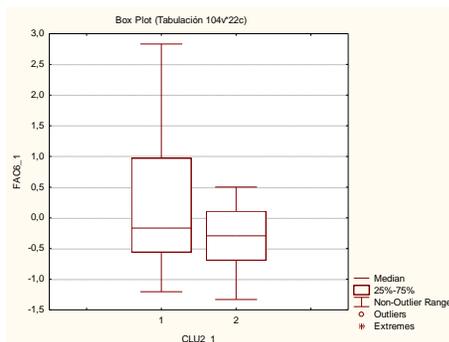
Desarrollo de capacidades internas para la gestión, específicamente en planificación y manejo normativo



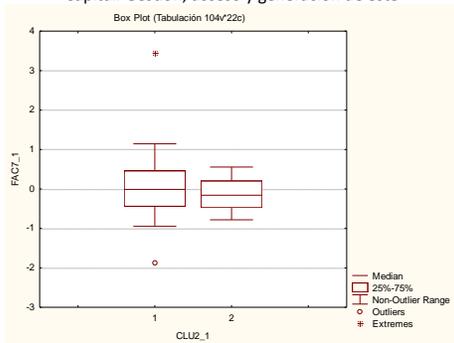
Características de los socios



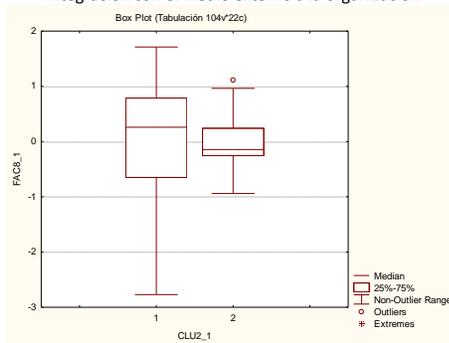
Capital: Gestión, acceso y generación de éste



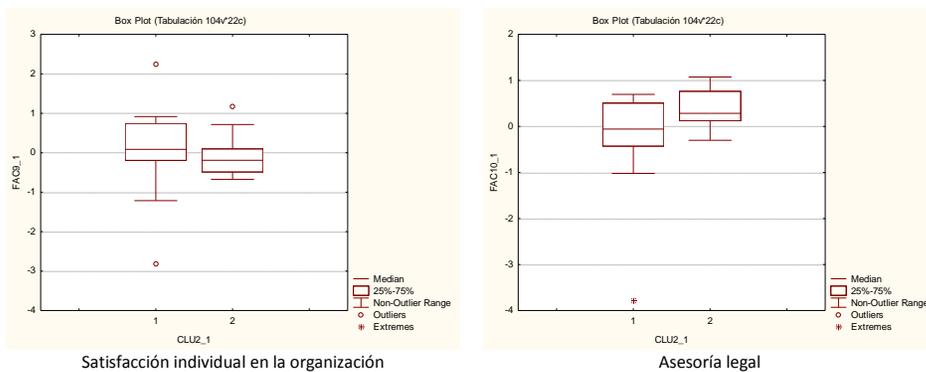
Integración con el medio externo a la organización



Principios asociativos



Asociatividad y la política de estado



Fuente: Elaboración propia en base a set de datos del cuestionario semiestructurado

B. Antecedentes descriptivos por grupo de encuestados según constructos.

1. El segundo grupo, conformado por el 41% de los casos, presenta las siguientes características:
 - Tiene una mejor percepción respecto a que en la organización hay preocupación de mejorar la forma de trabajar o atender los problemas que ocurren al interior de ésta, existe preocupación por fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos, se tiene conocimiento de cuál es la competencia y en qué posición se está frente a ésta, además que se plantean objetivos y metas con un plan para alcanzarlos, los que son generalmente cumplidos. A su vez, este grupo está de acuerdo con que los participantes de la organización se mueven por similares necesidades e intereses y que la organización reconoce cuando alguien hace bien su trabajo e incluso se modifica su habitual manera de trabajar si alguien descubre una forma mejor, es decir se retroalimenta a sí misma. Consideran que la organización, a la que pertenecen es un buen lugar para trabajar.
 - Son formas asociativas de menor tamaño, en relación al grupo 1. En este sentido, consideran que todos los socios o participantes de la organización cumplen de manera equitativa sus derechos y deberes y que la experiencia productiva es homogénea y alta.
 - A pesar de lo que se puede inferir de la figura N° 7, *Satisfacción individual en la organización*, por efectos de la dispersión del grupo 1, el segundo grupo posee una mayor percepción de los beneficios que implica participar en la organización, esto hace que se sientan comprometidos.
 - Por otro lado, el grupo 2 considera que el asesoramiento legal es un factor necesario para el funcionamiento de la organización. Lo cual puede tener su raíz en que básicamente consideran que la legislación chilena no propicia o fomenta la creación de formas asociativas y por consecuencia consideran que es inflexible según las necesidades de las distintas formas asociativas.

2. Como se puede observar en la figura N° 7, el primer grupo (conformado por el 59% de los casos) tiene una percepción menor – en comparación con el grupo 2 – respecto a la gran mayoría de los constructos indicados en los párrafos precedentes.

En este sentido, por ejemplo, en *Características de los socios*, están en desacuerdo respecto a que el nivel de los socios cuando se conformó la asociatividad haya sido alto, como también respecto al cumplimiento de los derechos y deberes de los socios.

No obstante este grupo presenta una mayor *Integración con el medio externo a la organización* dado que habitualmente cuenta con instancias en la que sus organizaciones ayudan o es ayudada por la comunidad.

Por otro lado, éste corresponde a organizaciones de mayor tamaño, en promedio⁴ alcanzan los 1.348 asociados. Otro elemento distintivo respecto al grupo 2, descrito en el punto a, es que éste tiene una mejor percepción respecto a la normativa y la flexibilidad de ésta, en el sentido que propicia o fomenta la creación de formas asociativas.

C. Consideraciones finales.

Si bien, este ejercicio fue realizado sin pretensiones de representatividad estadística, fue concebido como un ejercicio exploratorio que permite orientar la discusión respecto al cómo las organizaciones se ven a sí mismas y como también perciben su entorno económico/productivo y normativo. Por otro lado, permite identificar constructos que mediante un análisis más exhaustivo, con un mayor volumen de datos, establecer áreas programáticas de trabajo. En este sentido, la información levantada en este ejercicio presenta cierta consistencia empírica y en algunos casos ya estudiada, a modo de ejemplo en la literatura aparecen como factores críticos las políticas de estado (Escobar, Navarro y Rodríguez Monroy 2011), es decir, acciones gubernamentales que faciliten el acceso a líneas de crédito, para invertir en equipos, adquisición o mejora de instalaciones. En este sentido, el constructo relacionado con este tema “*Asociatividad y la política de estado*” prácticamente en los dos grupos identificados se encuentran en niveles de indiferencia, de lo cual se puede inferir que para los potenciales beneficiarios de la política pública de fomento a la asociatividad productiva, no consideraría que ésta sea un foco de preocupación para el estado.

Por otro lado, la literatura plantea que otro factor crítico, en empresas asociativas campesinas, ha sido el desarrollado y expansión sus actividades económicas de manera muy gradual, lo que les ha permitido, por una parte, disponer del tiempo necesario para realizar un aprendizaje organizacional que ha resultado en nuevas capacidades y conocimientos y, por otra, mantenerse siempre en una situación financiera sana, al no avanzar a objetivos mayores sino hasta que han consolidado las etapas previas (Berdegué 2000), de modo que la valorización que realizan los encuestados respecto al primer constructo, *gestión interna y apoyo/desarrollo de sus participantes*, que tiene relación con la preocupación de ésta en mejorar la forma de trabajar o atender los problemas que ocurren al interior de ésta, además de plantearse objetivos y metas

⁴ Considera la media recordada, por valor alta dispersión en grupo 1.

con un plan para alcanzarlos, los que son generalmente cumplidos, iría en la línea correcta para el sano desarrollo de las organizaciones.

Otro factor que incide en el precario desarrollo de la asociatividad de los pequeños agricultores es la heterogeneidad de los participantes, como la edad y nivel educativo de sus asociados (Rey 2006), si bien existe un debate acerca de la promoción de la asociatividad a nivel rural entre grupos homogéneos o más bien de diverso tamaño en su producción, quizás el punto más relevante en este sentido sea la cooperación interna y contar con objetivos comunes dentro de la organización, es decir, más que la heterogeneidad de sus socios la homogeneidad de sus fines es el catalizador de desarrollo organizacional. En este sentido el constructo *Gestión interna y apoyo/desarrollo de sus participantes* y donde aspectos tales como que las circunstancias han llevado a que las personas a formar parte de la organización son muy similares o que los participantes de la organización no tienen reparo en ayudar y enseñar a sus pares algún conocimiento dado por la formación, una experiencia o técnicas para desarrollar un mejor trabajo, dan cuenta de un fortalecimiento organizacional dado por la cooperación interna de sus miembros, lo que de alguna otra forma se traduce en un empoderamiento de los miembros de la organización y con ello el fortalecimiento de la misma. En este sentido el desarrollo de estrategias de comunicación interna resultan indispensables, pues una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en la empresa cooperativa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía tanto para asociados como trabajadores (Ariza S/I).

5.3. Identificación, caracterización y análisis de las propuestas de mejoramiento para los instrumentos de fomento a la asociatividad productiva en Chile.

El desarrollo de este tema se realizará en la etapa siguiente de análisis y recomendaciones.

6. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.

6.1. Identificación y análisis de las ventajas y desventajas y factores críticos de éxito y/o fracaso, de los tipos de asociatividad en Chile.

A continuación y siguiendo los resultados tanto de la información levantada en el proceso de desarrollo del presente estudio, como la experiencia de investigación previa del equipo de trabajo de la Universidad de Santiago de Chile, se presenta a continuación una sistematización de las principales ventajas y desventajas de los principales tipos de asociatividad productiva a nivel como, como también una sistematización de las principales variables de éxito/fracaso en el desarrollo de emprendimientos asociativos a nivel rural, en los cuales a su vez se realiza una ejemplificación según los tipos de asociatividad productiva.

6.1.1. Ventajas y desventajas de los tipos de asociatividad productiva a nivel rural.

Considerando los diferentes tipos de formas asociativas presentadas en el punto A.3. del capítulo “Resultados” (página 15); se presenta a continuación un cuadro de síntesis de las ventajas y desventajas de las principales organizaciones asociativas presentes en el mundo rural en la actualidad.

Este análisis se ha hecho priorizando las siguientes formas jurídicas presentes en el mundo rural en la actualidad:

- a) Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- b) Cooperativas.
- c) Asociaciones Gremiales.
- d) Sindicatos.
- e) Sociedades anónimas abiertas y cerradas.
- f) Asociaciones indígenas.
- g) Comunidades indígenas.

A efectos de realizar la comparación en función del potencial y flexibilidad para el desarrollo empresarial de cada forma jurídica, se identifican las siguientes variables centrales de en forma de ventajas y desventajas:

- h) Facilidad y costo de la constitución.
- i) Ingreso y retiro de nuevos socios.
- j) Reparto de excedentes y utilidades entre los socios.
- k) Posibilidad y facilidad para concurrir a la creación de nuevas empresas.
- l) Giro amplio o restringido según su forma jurídica.
- m) Contabilidad simple o completa.

En base a estos antecedentes a continuación se presenta la información en base a un cuadro comparativo (Tabla N° 21 y Anexo N° 15).

Tabla Nº 21: Ventajas y desventajas de formas jurídicas asociativas productivas en el mundo rural.

Tipo Organización/Ventajas y Desventajas	Facilidad y costo de la constitución	Ingreso y retiro de nuevos socios	Reparto de excedentes y utilidades entre los socios	Posibilidad y facilidad para concurrir a la creación de nuevas empresas	Giro amplio o restringido según su forma jurídica	Contabilidad simple o completa
Comunidad Indígena	Proceso sin costo y a efectuar ante la CONADI.	El ingreso está restringido a personas indígenas y que posean derechos en un territorio indígena. No requiere modificación de sus estatutos	No puede repartir utilidades o excedentes, lo que genera dificultades a la hora de realizar acciones comerciales directas o por cuenta de sus miembros.	No puede concurrir a la creación de nuevas empresas o entidades con o sin fines de lucro.	Giro restringido a lo establecido en la ley indígena.	Contabilidad simplificada.
Asociación Indígena	Proceso sin costo y a efectuar ante la CONADI.	El ingreso está abierto a quien sea indígena. No requiere modificación de estatutos.	No puede repartir utilidades o excedentes, lo que genera dificultades a la hora de realizar acciones comerciales directas o por cuenta de sus miembros.	No puede concurrir a la creación de nuevas empresas o entidades con o sin fines de lucro.	Giro restringido a lo establecido en la ley indígena.	Contabilidad simplificada.
Asociación Gremial	Tiene un costo de constitución y presentación de antecedentes ante el MINECON.	El ingreso y retiro de los socios es abierto en base al acuerdo de la asamblea y no requiere modificación de estatutos.	No puede repartir utilidades o excedentes, lo que genera dificultades a la hora de realizar acciones comerciales directas o por cuenta de sus miembros.	Si puede concurrir a la creación de nuevas empresas.	Giro restringido.	Contabilidad completa.
Sindicato	Proceso sin costo y a efectuar ante la Dirección del Trabajo.	El ingreso y retiro es abierto y no requiere modificación de sus estatutos.	No puede repartir utilidades o excedentes, lo que genera dificultades a la hora de realizar acciones comerciales directas o por cuenta de sus miembros.	No puede concurrir a la creación de nuevas empresas o entidades con o sin fines de lucro, salvo que sean federaciones o confederaciones sindicales.	Giro restringido.	Contabilidad simplificada.
Cooperativa	Tiene un costo de constitución e inscripción en el Registro de Comercio.	El ingreso y retiro es abierto, con acuerdo del Consejo de Administración y no requiere modificación de estatutos.	Puede realizar actividades comerciales de forma directa o por cuenta de sus socios y repartir excedentes	Si puede concurrir a la creación de empresas o entidades con y sin fines de lucro.	Giro Amplio.	Contabilidad Completa.

*Continúa en la siguiente página.

Tipo Organización/Ventajas y Desventajas	Facilidad y costo de la constitución	Ingreso y retiro de nuevos socios	Reparto de excedentes y utilidades entre los socios	Posibilidad y facilidad para concurrir a la creación de nuevas empresas	Giro amplio o restringido según su forma jurídica	Contabilidad simple o completa
Sociedad Responsabilidad Limitada	Tiene un costo de constitución e inscripción en el Registro de comercio.	El ingreso es cerrado al acuerdo de los socios, y el retiro es voluntario. Requiere modificación de escritura pública y por ende tiene un costo.	Realiza actividades comerciales directas y reparte utilidades a sus socios.	Si puede concurrir a la creación de empresas o entidades con y sin fines de lucro.	Giro Amplio.	Contabilidad Completa.
Sociedad Anónima	Corresponde al proceso más costoso.	El ingreso es cerrado al acuerdo de los socios, y el retiro es voluntario. Requiere modificación de escritura pública y por ende tiene un costo.	Realiza actividades comerciales directas y reparte utilidades a sus socios.	Si puede concurrir a la creación de empresas o entidades con y sin fines de lucro.	Giro Amplio.	Contabilidad Completa.

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los antecedentes identificados en el cuadro anterior es importante hacer las siguientes consideraciones específicas:

a) No parece conveniente definir en genérico la existencia de una o más formas jurídicas óptimas en función del desarrollo de una actividad productiva-comercial en el ámbito de la asociatividad rural, sino que más bien tener en cuenta que en función de los objetivos y propósitos a desarrollar ya sea por el grupo de productores en el ámbito rural, y de la finalidad de un determinado instrumento o programa de fomento productivo, habrán formas jurídicas que se adapten mejor o peor para el cumplimiento de dichos propósitos. Lo que si aparece como evidente que este análisis debe ser hecho considerando todas las variables de forma previa a la puesta en marcha de cualquier iniciativa.

b) Considerando que se presume la existencia de un desconocimiento del detalle de este tipo de temas por parte de una parte importante de los profesionales y técnicos del sector público que tienen que ver con la aplicación de los instrumentos y programas de fomento productivo a nivel rural, como también de una cantidad considerable de empresas consultoras que intermedian la aplicación de los beneficios de los programas públicos, aparece también como recomendable implementar un programa que entregue información clara y precisa de este tipo de información.

c) Es muy importante considerar que en la medida de que los grupos de personas que deseen realizar a futuro o que ya están realizando actividad productivo-comerciales con interés de recibir un beneficio económico personal, complementario al grupal, será relevante poner atención en la variable reparto individual de excedentes o utilidades, pues esta es una variable clave a la hora de tomar decisiones.

d) Específicamente en el caso de las organizaciones de base indígena que están establecidas en el marco de la Ley Indígena, que corresponden a Comunidades Indígenas y Asociaciones Indígenas, es muy importante poner extrema atención al momento de promover emprendimientos productivos de carácter comercial a nivel de personas pertenecientes a diversos pueblos indígenas en el país. Por una parte en la medida que las formas jurídicas que se pudieran adoptar no sean las reconocidas por la Ley Indígena no tendrían posibilidad de recibir fondos administrados por CONADI, y por otra parte, si se utilizaran las formas jurídicas establecidas en la Ley Indígena, esto implica extrema dificultades para repartir utilidades o excedentes de forma individual a sus participantes.

6.1.2. Factores de éxito y fracaso de las empresas asociativas a nivel rural.

Complementariamente a lo anterior, en esta sección se identifican y caracterizan, ocho factores críticos transversales de éxito o fracaso aplicables a todo tipo de empresa asociativa de orientación económico - productivo a nivel rural.

Estos 8 factores claves de éxito y fracaso actúan de forma interdependientes entre sí a modo de un sistema complejo, que dependiendo de la realidad particular de cada iniciativa relevará un mayor peso diferencial de cada uno de ellos, situación que a su vez evoluciona en el tiempo, tanto

por las circunstancias internas del grupo gestor como por los cambios en el entorno, razón por la cual se hace necesaria una metodología de monitoreo permanente.

1) Liderazgo:

Se define como la serie de capacidades tanto funcionales como psicológicas que permitan guiar una organización, agrupación o sistema social de cualquier clase.

Las capacidades funcionales tienen relación con la gestión del sistema y una visión clara de futuro. En tanto, las capacidades psicológicas se orientan al desarrollo de instancias de motivación y, relaciones sociales, personales y políticas, caracterizándose por un estilo directo, confiable y empático.

2) Formación y educación:

Se entenderá este factor como la formación, tanto asociativa como tradicional, que se fomenta y brinda en la organización, junto con el traspaso del conocimiento al interior de ésta.

La formación en gestión asociativa se refiere a cómo la organización adopta para sí los valores y principios de este tipo de empresas y cómo los da a conocer al medio externo. Por otro lado, la educación tradicional tiene que ver con cómo la organización facilita el avance educacional, la adquisición de habilidades técnicas y capacitación de los miembros.

3) Red de Apoyo:

Se define como el vínculo que tiene una organización, ya sea con la institucionalidad privada, la pública y/o con la sociedad civil organizada para llevar a cabo acciones conjuntas que resulten, sinérgicamente, en beneficio mutuo.

Cuando se hable de redes de apoyo con institucionalidad privada, se hará reseña a que la organización puede contar con asociaciones con empresas tradicionales y/o con el tercer sector de la economía. En el caso de institucionalidad pública, se hablará del apoyo prestado por el Estado, quien puede asistir técnica o financieramente a la organización. Por último, las redes con la sociedad civil organizada se manifestarán en las ocasiones en que la comunidad o grupos de la sociedad interactúen con la organización brindando o recibiendo apoyo.

4) Organización Asociativa:

Se define como el actuar de la organización como una comunidad estructurada compuesta por asociados con iguales o desiguales derechos: sus necesidades, formación e historia, tanto personal como organizacional, y por las relaciones que entre ellos entablan: la comunicación interna que generan, la cultura que se forma y la claridad de los derechos y deberes que en conjunto tienen.

En conjunto estas características aportan al desarrollo y difusión de la asociatividad.

5) Proyecto y capacidad empresarial:

Se entiende como la capacidad de la organización para llevar a cabo un proyecto de negocio, contando con una identidad clara, una forma de desempeño actual y una proyección a futuro de lo que harán, de modo de lograr una organización competitiva y rentable aprovechando también el know-how que los miembros van adquiriendo en el tiempo.

El desempeño actual de la organización se refiere a cómo ésta responde a las perturbaciones del entorno (mercado e industria) y cómo lleva a cabo su gestión interna. Al hablar de la proyección del negocio, se hará referencia a la planificación de las actividades internas y a la gestión de los recursos.

6) Entorno socioeconómico:

Se define a este factor como la influencia directa o indirecta que ejerce el entorno mundial, nacional y local en el funcionamiento de la organización.

En el entorno mundial se puede reconocer la influencia de las tendencias, la macroeconomía, las relaciones y los tratados comerciales entre países. En el entorno nacional se tiene la influencia del ámbito público, privado y de la sociedad civil, así como la idiosincrasia del país. En el entorno local o inmediato se distingue la influencia de la comunidad y sus necesidades, y de las organizaciones emplazadas a su alrededor. Todas estas posibles influencias del entorno determinan las condiciones en que se desarrolla la organización, siendo favorables o desfavorables para su desempeño.

7) Acceso a financiamiento:

Se refiere a las restricciones, tanto legales como financieras, imperantes que podrían resultar prohibitivas para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Estas restricciones pueden venir de la banca tradicional, las cooperativas de ahorro y crédito y del estado.

8) Legislación adecuada:

Se entiende este factor como la influencia que ejerce la legislación en el actuar de la empresa asociativa. Esta legislación puede venir del Estado como proporcionada por la misma organización (reglamentos internos).

En relación a esta variable es importante tener en cuenta que las formas jurídicas que puede adoptar la empresa asociativa en Chile es variable, y que cada tipo de forma jurídica tendrá un impacto directo en el cumplimiento de los propósitos que se haya impuesto la empresa, teniendo en este caso un peso relevante la factibilidad o no de tener fines de lucro, lo que se reflejará en la posibilidad o no de repartir utilidades o excedentes entre sus gestores.

Finalmente es muy importante destacar que a la hora de promover un proceso de promoción, constitución y puesta en marcha de un emprendimiento productivo asociativo en el ámbito rural, es de extrema importancia lograr generar y disponer de un diagnóstico preciso de al menos estos 8 factores críticos de éxito o fracaso, y en función de este diagnóstico general un plan de acción que potencie aquellos factores que han tenido una evaluación positiva, y que genere a la vez planes de acción remediales que logre superar las brechas en aquellos factores que se han caracterizado como más débiles.

6.2. Identificación y análisis de las ventajas y desventajas y factores críticos de éxito o fracaso de los Instrumentos del Estado cuyo objetivo es el fomento de la asociatividad productiva en la agricultura.

En base a la información levantada en el punto C del capítulo 5 del presente estudio, relativo a las fuentes de información de los distintos instrumentos de fomento productivo promotores de la asociatividad empresarial a nivel agrícola, a lo cual se suma la recolección de información primaria por parte del equipo de trabajo, que corresponden a la realización de entrevistas en profundidad a expertos y grupos focales a diferentes tipos de beneficiarios, se ha elaborado el siguiente cuadro comparativo que da cuenta del análisis de los instrumentos de fomento productivo, en función de su relación con la promoción directa o indirecta de la asociatividad de los productores agrícolas, como también de su relación con las 11 propuestas de mejora global de los programas e instrumentos, que se presentan en la sección siguiente (ver Anexo N° 14).

Tabla Nº 22: Instrumentos de fomento, relación con la asociatividad y propuestas de mejora.

Instrumento	Ministerio-Servicio	Tipo de instrumento	Propuesta de mejora	General/Promotor de asociatividad	Identificación específica con organización asociativa/ no/ general	Beneficiarios
Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la región de Coquimbo. PADIS.	Ministerio de Agricultura, INDAP.	Financiero-Inversión.	1-2-3-4-5-7-8-10-11	General.	No, general: Pequeños productores agrícolas y campesinos y comunidades agrícolas. Énfasis en economía familiar.	Pequeños Productores Campesinos con vulnerabilidad social procedentes del secano de la región de Coquimbo.
Programa de Desarrollo de Inversiones, PDI.	Ministerio de Agricultura, INDAP.	Financiero-inversión.	1-2-3-4-5-7-10-11	General.	No: General personas naturales o jurídicas.	Pequeños productores.
Programa de Desarrollo Local (PRODESAL).	Ministerio de Agricultura, INDAP.	Asistencia técnica/ Financiero-Inversión.	1-2-3-4-5-7-8-9-10-11	Promotor de asociatividad.	No: General.	Autoconsumo y pequeños emprendedores.
Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI).	Ministerio de Agricultura, INDAP.	Asistencia técnica/ Financiero-Inversión.	1-2-3-4-5-7-8-9-11	General.	Comunidades y asociaciones indígenas.	
Programa Gestión y Soporte Organizacional.	Ministerio de Agricultura, INDAP.	Fortalecimiento organizacional.	1-2-3-4-5-6-7-11	Promotor de asociatividad.	No, General: Organizaciones campesinas, federaciones y confederaciones campesinas.	Pequeños productores agrícolas y campesinos.

Tabla N°22: continuación.

Instrumento	Ministerio-Servicio	Tipo de instrumento	Propuesta de mejora	General/Promotor de asociatividad	Identificación específica con organización asociativa/ no/ general	Beneficiarios
Riego Asociativo.	Ministerio de Agricultura, INDAP.	Financiero-Inversión.	1-2-3-4-5-6-7-9-11	Promotor de la asociatividad	No: General: Grupos organizaciones o comunidades usuarias de agua.	Focalización prioritaria en usuarios encadenados a negocios con mercados externos, rubros encadenados a la industria para consumo interno, supermercados y especialidades campesinas.
Servicio de Asesoría Técnica (SAT).	Ministerio de Agricultura, INDAP.	Asistencia técnica.	1-2-3-4-5-7-8-9-10-11	General.	No, general: Personas naturales o jurídicas.	Pequeños productores.
Ley de Fomento al Riego.	Ministerio de Agricultura, Comisión Nacional de Riego.	Financiero-inversión.	1-2-3-4-5-7-8-9-10-11	General.	No, general: Personas naturales o jurídicas.	
Grupo de Transferencia Tecnológica.	Ministerio de Agricultura, INIA.	Asistencia técnica.	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11	Promotor de asociatividad.	No, general.	Empresarios agrícolas pequeños, medianos y grandes.
Fondos de Asistencia Técnica FAT.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; CORFO.	Asistencia técnica.	1-2-3-4-5-7-8-9-10-11	General.	No: Pymes.	Empresas cuyas ventas anuales sean menores a 100.000 UF.

Tabla N°22: continuación.

Instrumento	Ministerio-Servicio	Tipo de instrumento	Propuesta de mejora	General/Promotor de asociatividad	Identificación específica con organización asociativa/ no/ general	Beneficiarios
Programa Desarrollo de Proveedores.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; CORFO.	Asistencia técnica.	1-2-3-4-5-7-8-9-11	Promotor de asociatividad.	No, general: Mínimo 10 micro, pequeñas o medianas empresas proveedoras.	Empresa demandantes con rentas líquidas imponibles, ventas anuales netas o proyección de éstas superiores a UF 50.000; con empresas proveedoras, que individualmente tengan ventas anuales netas inferiores a UF 100.000.
Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; CORFO.	Asistencia técnica	1-2-3-4-5-8-9-11	Promotor de asociatividad	No, general: Personas naturales o jurídicas.	Empresas que individualmente tengan una renta líquida imponible (o proyección de ésta) de entre UF 2.400 y UF 100.000.
Programa de fortalecimiento de asociaciones gremiales y empresariales.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; SERCOTEC	Fortalecimiento organizacional	1-2-3-4-5-11	Promotor de asociatividad	Asociaciones Gremiales.	Fondo específico para el fortalecimiento para Asociaciones Gremiales no consolidadas y consolidadas.
Redes de trabajo colaborativo.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; SERCOTEC	Fortalecimiento organizacional	1-2-3-4-5-7-10-11	Promotor de asociatividad	No, general: A micro y pequeños empresarios.	

Instrumento	Ministerio-Servicio	Tipo de instrumento	Propuesta de mejora	General/Promotor de asociatividad	Identificación específica con organización asociativa/ no/ general	Beneficiarios
Subsidio para iniciativas de desarrollo de mercados (IDEM).	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; SERCOTEC.	Asesoría técnica.	1-2-3-4-5-7-8-9-11	Promotor de asociatividad.	Sociedad Anónima., Sociedad de Responsabilidad Limitada., Cooperativa relacionadas al fomento productivo, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.	Micro y pequeñas empresas.
Financiamiento para realizar proyectos de innovación silvoagropecuaria.	Fundación para la Innovación Agraria FIA.	Financiero-inversión.	1-2-3-4-5-8-9-11	Promotor de asociatividad.	Productores individuales, Empresas de cualquier tamaño, Asociaciones gremiales, Fundaciones o corporaciones.	

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Identificación, caracterización y análisis de las propuestas de mejoramiento programas e instrumentos de fomento productivo.

Con formato: Espacio Después: 0

Antes de pasar de forma directa a la sección final del presente estudio, correspondiente a la entrega de las recomendaciones de mejora de los instrumentos públicos de fomento productivo a nivel rural, se ha considerado necesario realizar algunas apreciaciones generales sobre la promoción de la asociatividad productiva en el ámbito rural, que desde una perspectiva histórica y también estructural ha marcado este campo de acción en las últimas décadas en nuestro país, y que de forma global permiten explicar en gran medida la situación actual de este tipo de políticas en nuestro país en la actualidad.

Está claro que los puntos que se detallan a continuación y su tratamiento rebasan las posibilidades y capacidades de solución de las entidades públicas que actúan en el ámbito del fomento productivo a nivel rural de forma aislada, y que ello requeriría un esfuerzo institucional estructural que supera los objetivos del presente estudio, pero no está demás tenerlos en cuenta a la hora del diseño y perfeccionamiento de los programas e instrumentos actualmente existentes.

1.1.- Se puede considerar que a la fecha y desde hace ya tres o cuatro décadas no ha existido como parte de las políticas públicas de fomento productivo a nivel general, y en específico a nivel rural una política sistemática y consistente de fomento y desarrollo de la asociatividad como una forma de organización empresarial. Si bien en los últimos 20 años se ha llegado a identificar el concepto de asociatividad como uno de los ejes de la política de fomento productivo, esta definición ha quedado más bien en el ámbito declarativo y de las buenas intenciones, reflejándose de manera fragmentada en una serie de iniciativas aisladas, y en algunos casos discontinuas en el tiempo.

1.2.- Lo anterior ha implicado que no se haya logrado generar una aplicación orgánica ni sistemática de un concepto operacional institucionalmente aceptado y aplicado por las distintas entidades que tienen una relación directa con el fomento productivo a nivel general, y específicamente a nivel rural, lo que ha generado un panorama difuso y en algunos casos contradictorio en el actuar de los mismos organismos públicos.

1.3.- Por otra parte la diversidad de instituciones públicas actuando directamente en la ejecución de diversos programas e instrumentos públicos a nivel rural ha acentuado esta situación de fragmentación y dispersión de los esfuerzos que la acción individual de cada entidad pública no puede superar de forma aislada, pues cada una de ellas responde a su propio mandato institucional y requerimientos y demandas de parte de diversos actores sociales y beneficiarios.

Teniendo estas consideraciones como marco de referencia general, es que se entregan a continuación las propuestas de mejoramiento de los programas e instrumentos de fomento productivo en el marco del presente estudio, poniendo énfasis en su factibilidad real en el corto y mediano plazo, sin que ellas impliquen cambios estructurales de la institucionalidad pública ni

tampoco cambios culturales significativos en el accionar de los beneficiarios-clientes de los diversos programas e instrumentos de fomento productivo.

Se entregan estas recomendaciones estructuradas en los mismos tres ejes y siete variables en que ha sido estructurado el taller de trabajo realizado el día 19 de diciembre con actores sociales, en donde se han analizado colectivamente los principales conclusiones del estudio

7. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.

7.1. Eje de Institucionalidad Pública del Fomento.

7.1.1. Variable N° 1: Fragmentación de la institucionalidad pública.

A. Propuesta de Mejoramiento N° 1: Identificación de Mapa de Instrumentos de Fomento Productivo Relacionados.

- **Recomendación Buenas Prácticas Internacionales:** Para el Banco Interamericano de Desarrollo y para algunos autores como Ernesto Stein y Mariano Tommasi, uno de los requisitos o variables de éxito centrales de una política pública es su coherencia y coordinación. En esta línea las estrategias públicas deben articular de buena manera a los actores que participan en el diseño y ejecución de las políticas públicas.

Por esta razón, y entendiendo que la política de asociatividad agraria se compone por una amplia gama de actores públicos (INDAP, CORFO, INIA, entre otras), es necesario que en la definición de cada programa o instrumento de fomento productivo a nivel rural se incluya una sección donde explícitamente se identifiquen los otros instrumentos públicos que tienen directa o indirectamente relación con él, explicitando las formas en que se interrelacionan y potencian entre sí, y la forma en que al menos potencialmente se complementan.

Se deberá explicar a la vez las diferencias entre el instrumento o programa en cuestión y los otros existentes, a fin de aclarar con la mayor nitidez posible su especificidad, con un idioma claro y entendible por los diversos públicos objetivos.

- **Cobertura de Aplicación:** Esta propuesta de mejoramiento se aplica a la totalidad de los instrumentos públicos de fomento productivo analizados en el presente estudio, pues se ha identificado que ninguno de ellos incorpora en sus bases, reglamentos o formularios de postulación este tipo de información. Por ello se indica que es aplicable a todos ellos.

- **Procedimiento de Aplicación:** Se considera que el procedimiento de aplicación es relativa simple y consistiría en seguir la siguiente secuencia de actividades:

a) Redacción de un texto que de forma simple y comparativa se inserte como un anexo en la totalidad de las bases y reglamentos de los diferentes instrumentos públicos analizados, y todo otro que se elabore en el futuro.

b) Incorporación del mismo texto en todas las bases y reglamentos de los instrumentos de fomento productivo.

c) Incorporación de un artículo o numeral en cada una de las bases en donde se identifique y clarifique el rol específico y diferencial que juega el instrumento de referencia en el marco del panorama global de instrumentos de fomento producto con impacto en la asociatividad empresarial rural, y el complemento entre ellos.

B. Propuesta de Mejoramiento N° 2: Incorporación de una definición operativa del concepto de asociatividad.

- **Recomendación Buenas Prácticas Internacionales:** La generación de definiciones y conceptos en torno a la asociatividad, es un elemento central en la experiencia internacional. A nivel Europeo o en Norteamérica, la definición tempranas entorno a políticas públicas y leyes, permitió impulsar el desarrollo agrario, principalmente a través de cooperativas. Por su parte, en algunos países latinoamericanos, la preexistencia de un capital social relacionado con los pueblos precolombinos, permitió la adhesión y desarrollo de un concepto asociativo con tradición.

Sin embargo en Chile, el desarrollo de la asociatividad no se ha centrado en una tradición histórica, ni en una definición gubernamental con excepción de algunos periodos en los años 60 y 70. Por esta razón cada instrumento o programa de fomento productivo a nivel rural deberá incluir una definición operativa del concepto de asociatividad, incorporando en esta definición que al menos las siguientes dimensiones: (i) jurídico-institucional; (ii) económico-productiva; y (iii) socio-territorial-cultural.

Del análisis de los diversos instrumentos de fomento productivo, como de la caracterización de las formas jurídicas asociativas presentes en el mundo rural, se constata que lamentablemente no hay ni claridad ni una fórmula consistente que dé cuenta de una formulación concreta y operativa de que se quiere entender por asociatividad productiva a nivel rural, su promoción e incentivo, como también una imagen de destino y futuro de este tipo de emprendimientos

Esta situación es uno de los factores que genera confusión tanto a nivel de la propia institucionalidad pública, que ocupa el mismo término de asociatividad de muy variadas formas, como sin lugar a dudas a los propios gestores de este tipo de empresas.

- **Cobertura de Aplicación:** Esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados.

- **Procedimiento de Aplicación:** Para lograr la aplicación de esta recomendación en todos los instrumentos de fomento productivo, se plantea seguir la siguiente secuencia de actividades:

a) Generación de un grupo de trabajo interinstitucional que genere por la vía del consenso y tal vez con el apoyo de expertos una definición operativa de empresa asociativa a nivel rural, considerando su diversidad y alcances.

b) En función de esta definición lograda, analizar su impacto en la redacción general y específica de cada una de las bases, reglamentos y formularios de postulación a los diversos instrumentos, a fin de realizar los ajustes pertinentes.

c) Realizar una campaña de sensibilización a los diversos actores involucrados a fin de comunicar los cambios y ajustes incorporados en bases y reglamentos

7.1.2. Variable N° 2: Responsabilidades por nivel territorial: nacional, regional, local.

A. Propuesta de Mejoramiento N° 3: Bases y reglamentos de cada instrumento o programa de fomento productivo a nivel rural deben dejar explícito los roles y atribuciones de cada instancia a nivel nacional, regional y local.

- **Recomendación Buenas Prácticas Internacionales:** Otro elemento central para la generación de una política pública agraria de calidad, es la coordinación intersectorial en los diversos niveles nacionales, regionales y locales. En esta línea, un claro ejemplo de coordinación como buena práctica se relaciona con la Política Agrícola Común de la Unión Europea (PAC), la que ha permitido desde 1957 regular la producción y el comercio agrario, generando estrategias conjuntas entre países, incorporando buenas prácticas, reformas ambientales, legales y de gestión. En la actualidad, PAC se ha articulado para enfrentar los efectos de la crisis económica, realizando medidas como el pago vinculado al cumplimiento de acciones agroambientales, régimen de apoyo a pequeños agricultores, medidas de mercado, desarrollo rural, entre otras acciones públicas.

Por esta razón es necesario generar una mayor coordinación de las bases de licitación (si corresponde) y todo reglamento de operación de todo instrumento y programa de fomento productivo debe dejar claramente explicitado los roles y atribuciones de los niveles nacional, regional y local tanto en el diseño, adjudicación y evaluación y seguimiento de este tipo de acciones.

Toda consecuencia que emane de este tipo de definiciones debe ser claramente comunicado a cada instancia de trabajo, y estar sujeta a un programa específico de entrenamiento para que

puedan ser asumidos a cabalidad y en los tiempos adecuados, para una normal ejecución del programa o instrumento respectivo, lo que debiera implicar que siempre debiera contarse con un equipo técnico responsable del mismo en cada uno de los niveles señalados.

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados.

- **Procedimiento de Aplicación:** para avanzar en una ruta lógica de esta propuesta de mejora se plantea seguir las siguientes pasos:

a) Realizar una propuesta que apunte a homogenizar las atribuciones generales que tienen los diversos servicios públicos y entidades vinculadas al fomento productivo en el mundo silvoagropecuario en sus niveles local, regional y nacional, a fin de potenciar y aclarar las capacidades y responsabilidades a cada nivel.

b) Realizar una revisión profunda de cada uno de los instrumentos de fomento a fin de identificar con claridad las atribuciones en los diferentes niveles, poniendo especial atención a aquellos casos en que no están presentes responsabilidades en los tres niveles señalados.

c) Realizar en lo relativo a esta propuesta de mejora los cambios necesarios en cada una de las bases y reglamentos de los instrumentos y programas.

7.2. Eje Diseño y lógica de los programas e instrumentos de fomento productivo.

7.2.1. Variable N° 3: Estabilidad en el tiempo de los programas e instrumentos.

A. Propuesta de Mejoramiento N° 4: Toda modificación, cambio o eliminación de un programa o instrumento de fomento productivo debiera ser producto de una evaluación de impacto externa y pública.

- **Recomendación Buenas Prácticas Internacionales:** Otro factor clave en la experiencia agraria internacional es la estabilidad en las estrategias gubernamentales. Por ejemplo en España, el desarrollo de la estrategia cooperativa se transformó en una política de Estado reconocida constitucionalmente como un “deber”, siendo una orientación pública tanto para el régimen de Franco, como para los gobiernos democráticos de izquierda o derecha. Esto ha permitido consolidar una estrategia pública de largo plazo, que ha facilitado la construcción de herramientas e instrumentos de fomento permanentes.

El mismo grado de estabilidad es posible observar en la ya nombrada Política Agrícola Común, o en las estrategias Argentinas del Instituto Nacional de Tecnología INTA, en Canadá y en otras realidades internacionales.

De esta forma, aun considerando la necesaria flexibilidad que debe tener el accionar del sector público, se recomienda que todo cambio o eliminación de un programa o instrumento de fomento productivo se realice como resultado de una evaluación de los efectos e impactos de dicho programa, licitado de forma pública y anunciado esta acción de forma previa y con tiempo a sus beneficiarios y usuarios, cuya opinión debiera ser necesariamente considerada como parte de esta evaluación.

Los resultados de estas evaluaciones debieran ser públicos.

Por otra parte el cierre o discontinuidad de un determinado programa o instrumento debiera comunicarse al menos con 12 meses de anticipación.

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados

- **Procedimiento de Aplicación:** para llevar adelante la aplicación de esta propuesta de mejora se plantean las siguientes actividades básicas:

a) Creación de un Grupo de Trabajo a nivel Interinstitucional de Monitoreo y Evaluación de Programas de Fomento, con la responsabilidad clara de ser el responsable de esta propuesta de mejora. Este Grupo de Trabajo tendría como tareas entre otras: (i) generar bases de datos comunes; (ii) promover metodologías comunes; (iii) compartir información sobre potenciales oferentes de servicios de monitoreo y evaluación; (iv) compartir los resultados de las diversas evaluaciones; entre otras.

b) Analizar la factibilidad de lograr un acuerdo de trabajo con la Unidad de Evaluación de Programas Públicos de la DIPRES.

c) Generar un plan sistemático de evaluación de instrumentos de forma progresiva y escalonada.

d) Poner atención especial y como tarea prioritaria en la generación de líneas de base de los distintos instrumentos de fomento.

B. Propuesta de Mejoramiento N° 5: Mantención de los nombres y siglas de programas e instrumentos.

- **Recomendaciones Buenas Prácticas Internacionales:** No aplica

A fin de simplificar la comprensión y utilización de los diversos instrumentos de fomento productivo en el ámbito rural, se plantea la conveniencia de mantener sus nombres a nivel genérico, asociados a un producto-servicio (financiamiento, capacitación, asistencia técnica, etc.), generando siglas que permitan su comprensión de forma fácil y directa.

Especialmente desde la perspectiva de los usuarios es bastante complejo y en ocasiones desconcertante enfrentarse a la situación de que simplemente un programa con el cual operaban se ha acabado, como también que un programa o instrumento de fomento, teniendo en lo básico los mismos objetivos y propósitos que uno anterior, simplemente ha cambiado de nombre porque se le han hecho ajustes o cambios en su diseño. En este último caso más bien convendría mantener el nombre y generar un anexo en donde se expliciten los cambios que ha sufrido en su diseño.

En el caso límite que un programa o instrumento deba forzosamente terminarse también debiera ser obligatorio y de público conocimiento contar con la información de que nuevo o antiguo instrumento seguirá atendiendo el objetivo que el instrumento o programa concluido o cerrado cumplía.

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados
- **Procedimiento de Aplicación:** considerando la situación de potenciales y necesarios cambios o ajustes en el tiempo en el diseño de cada instrumento, se sugiere mantener el nombre del mismo, y incorporar de forma obligatoria un anexo a las bases y reglamentos del mismo que explicita los cambios introducidos.

7.2.2. Variable N° 4: Requisitos de entrada y egreso.

A. Propuesta de Mejoramiento N° 6: Definición de perfiles de ingreso estandarizados para los diferentes tipos de programas e instrumentos de fomento productivo a nivel rural

- **Recomendaciones buenas prácticas Internacional:** no encontradas.

Se debiera generar una modalidad de ingreso como usuario y/o beneficiario de los diversos instrumentos y programas de fomento productivo a nivel rural, a través de una definición de un perfil único y estandarizado, que permita tener claridad sobre la compatibilidad e incompatibilidad de ingreso entre distintos instrumentos y programas, como también la potencial secuencia de los mismos, en caso del crecimiento o decrecimiento de la realidad económica-empresarial de cada beneficiario individual o colectivo.

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados, incluso en aquellos casos en los cuales el programa o instrumento ya tiene incorporados de forma individual este tipo, pues considera realizar un ordenamiento general y explícito para la totalidad de los instrumentos, incorporado idealmente en cada base y reglamento de fomento productivo para empresas asociativas agrícolas.

- **Procedimiento de Aplicación:** para llevar adelante la aplicación de esta propuesta de mejora se plantean las siguientes actividades básicas:

a) Proceso de estandarización de los tipos de criterios a considerar como requisitos de ingreso como beneficiario y/o usuario de programas e instrumentos públicos de fomento productivo.

b) Proceso de homologación de requisitos de ingreso para todos aquellos casos en los cuales se puedan compartir la totalidad o parte de los requisitos de ingresos.

c) Generación de una matriz general de requisitos de ingresos por programa e instrumento de fomento productivo, a incluirse como anexo en todas las bases y reglamentos de dichos programas e instrumentos.

B. Propuesta de Mejoramiento N° 7: Definición expresa de las modalidades de egreso para cada instrumento de fomento productivo.

- **Recomendaciones buenas prácticas Internacional:** no encontradas.

Por definición cualquier programa o instrumento de fomento productivo a nivel rural debiera considerar la variable obligatoria de “egreso” del mismo para sus usuarios-beneficiarios, es decir, no debiera haber “clientes” eternos en los mismos, y una perspectiva de éxito de la aplicación del mismos programa o instrumento es efectivamente la eliminación de la necesidad de ser usuario del mismo por un período de tiempo a fijar en el mismo diseño del programa o instrumento.

En el caso de no ser posible lo anterior, esto deberá ser expresado de forma explícita en el bases y reglamentos.

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados.

- **Procedimiento de Aplicación:** para llevar adelante la aplicación de esta propuesta de mejora se plantean las siguientes actividades básicas:

a) Definición estandarizada de indicadores o variables de egreso de la calidad de usuario y beneficiario de un programa o instrumento de fomento productivo.

b) Incorporación de este criterio en la totalidad de las bases y reglamentos de operación de los distintos instrumentos de fomento productivo en el ámbito silvoagropecuario.

c) Generación de una tabla general con estos criterios a incorporarse como anexo en todo instrumento o programa de fomento.

7.2.3. Variable N° 5: Relación Estado-Beneficiarios-Intermediarios.

A. Propuesta de Mejoramiento N° 8: Rediseño general de las diversas modalidades de contratación de asesorías y consultorías técnicas de apoyo al desarrollo empresarial asociativo.

Se considera que la relación entre la institucionalidad pública, las organizaciones que integran los usuarios-beneficiarios de los diversos programas e instrumentos públicos de fomento productivo y las empresas consultoras y consultores individuales es uno de los puntos críticos para potenciar una acción exitosa de fomento.

Por lo anterior se plantea la necesidad y urgencia de realizar una re-ingeniería general de esta dimensión, a través de una evaluación sistemática de las prácticas llevadas a cabo en los últimos 30 años, que en lo global permita generar un nuevo modelo de acción que permita asegurar entre otros puntos críticos los siguientes:

- Continuidad en el tiempo
- Transparencia en la contratación
- Seguimiento y evaluación permanente
- Aseguramiento de la calidad
- Tabla de valores y pagos estandarizados
- Fortalecimiento de las capacidades internas de las organizaciones beneficiarios

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados que contemplan la contratación de algún tipo de servicio a terceras entidades o personas naturales para la ejecución de las actividades contempladas en un determinado programa o instrumento de fomento productivo.

- **Procedimiento de Aplicación:** para llevar adelante la aplicación de esta propuesta de mejora se plantean las siguientes actividades básicas:

a) Realización de un estudio y análisis comparativo exhaustivo de la modalidad de contratación de servicios de terceros.

b) Generar un modelo global de contratación, seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios contratados.

c) Incorporación progresiva de este modelo para la ejecución normal de este tipo de servicios para cada instrumento y servicio.

d) Poner este modelo en conocimiento expreso de los beneficiarios de forma previa a su postulación a cualquiera de los instrumentos y programas de fomento productivo.

B. Propuesta de Mejoramiento N° 9: Programa de Desarrollo de Capacidades de Prestadores de Servicios y Certificación de Calidad.

Estrictamente vinculado a lo anterior, se debiera impulsar un programa de Desarrollo de las Capacidades de los diversos prestadores de servicios al sector público, orientados a lograr un nivel básico de calidad, como también la co-definición de estándares comunes de accionar, en cuanto a los resultados, conceptualizaciones y otras definiciones básicas de cada instrumento.

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados que consideren la contratación de servicios de terceros distintos a las capacidades de la propia empresa asociativa rural.

- **Procedimiento de Aplicación:** para llevar adelante la aplicación de esta propuesta de mejora se plantean las siguientes actividades básicas:

a) Diagnóstico de las capacidades presentes en cada prestador de servicios, en base al modelo planteado en la propuesta de mejora N° 8.

b) Diseño de un plan integral de formación, apresto e inducción como prestador de servicios para el sector público.

c) Implementación continua del plan de formación e inducción.

7.3. Realidad de la asociatividad empresarial a nivel rural.

7.3.1. Variable N° 6: Asociatividad empresarial exógena vs. Endógena.

A. Propuesta de Mejoramiento N° 10: Promoción de los procesos autogestionados de asociatividad a través de la promoción de buenas prácticas existentes.

- **Recomendaciones buenas prácticas Internacionales:** Un porcentaje importante del éxito obtenido en el desarrollo agrario internacional, es la promoción temprana de la asociatividad, por ejemplo en Latinoamérica destaca el apoyo estatal en la creación de cooperativas en Uruguay, Argentina, México y Perú, transformándose en un mecanismo de articulación, industrialización y desarrollo.

En Argentina la existencia del Programa Federal de apoyo al Desarrollo Rural Sustentable de INTA, ha permitido un mayor desarrollo asociativo, mientras que algunas reformas legales han facilitado el fortalecimiento de la asociatividad, procesos de integración comercial y coordinación interinstitucional entre diversos tipos de empresas.

A su vez, en Canadá el Consejo Canadiense de la Cooperación posee herramientas para proveer de información e impulsar el desarrollo asociativo, la toma de decisiones, el uso eficiente de recursos y fusiones, prácticas que tienen un gran valor pues responden a las orientaciones institucionales de trabajo y desarrollo del propio organismo de integración del sector cooperativo y mutual, lo que genera un alto grado de validación y legitimidad a sus programas de acción.

Por su parte en España, los avances obtenidos en algunas comunidades como la Valenciana, ha facilitado desde 1980 una legislación que permite la estandarización de los procesos asociativos, la unidad legal y el uso de una contabilidad común, facilitado la integración en estructuras de segundo y tercer grado, y generando mayores economías de escala entre organizaciones.

La experiencia internacional nos muestra que es fundamental el rol del Estado en el desarrollo asociativo, lo que no supone la generación de relaciones de dependencia paternalistas, sino asegurar y facilitar las condiciones legales y económicas para impulsar la asociatividad, logrando un adecuado equilibrio entre las prácticas de promoción de la asociatividad productivo empresarial a nivel de rural de forma externa a las prácticas de los propios usuarios y beneficiarios, y el extremo opuesto que es dejar la toma de este tipo de decisiones exclusivamente a los propios beneficiarios, pues esto último haría inviable la existencia misma de programas o instrumentos que promuevan la asociatividad.

El tema parece más bien en diseñar una metodología que permitan promover y crear un entorno y ambiente positivo que promueva e incentive la asociatividad sin imponerla necesaria y externamente.

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados.
- **Procedimiento de Aplicación:** Lo anterior se podría lograr a través de una serie de acciones concertadas que tienen que ver, entre otras con las siguientes variables:
 - a) Promover los procesos de integración mayor de diferentes tipos de asociatividad, tanto a nivel de federaciones diversas como de modalidades innovativas de consorcios de empresas de base.
 - b) Generar un plan de comunicaciones concertados para promover buenas prácticas de asociatividad a nivel rural, con la posibilidad de transformar a estas en “centros de aprendizaje” en terreno.
 - c) Llevar el tema de asociatividad a los programas de educación formal y de adultos a nivel rural.
 - d) Impulsar un programa de formación tanto para los empleados públicos como para los prestadores de servicios privados, que permita homogenizar conocimientos y experiencias en relación a la temática de la asociatividad productiva rural, a nivel nacional e internacional.

7.3.2. Variable N° 7: Fortalecimiento organizacional vs. Fortalecimiento empresarial.

A. Propuesta de Mejoramiento N° 11: Identificación y operacionalización de las variables críticas de éxito y fracaso de emprendimientos asociativos productivos a nivel rural.

- **Recomendaciones buenas prácticas Internacionales:** En este caso el análisis de buenas prácticas internacionales no tienen una relación con experiencias concretas de desarrollo de programas públicos o privados de fomento, sino que por una parte de las experiencias evaluativas de estas iniciativas o del cúmulo de estudios e investigaciones aplicadas a nivel internacional en el campo de análisis de la viabilidad tanto de determinado tipo de empresas asociativas, como de la profundización en el conocimiento de su funcionamiento interno y de las variables críticas de gestión.

En relación a esta propuesta de mejora en específico se plantea promover un debate, análisis y promoción de un modelo de fomento productivo-empresarial asociativo a nivel rural, que logre operacionalizar y administrar de forma sistemática las variables críticas de éxito y fracaso tales como las presentadas en el resultado para el producto N° 2 del presente estudio, que pase a ser un instrumento en sí mismo para todos los involucrados en este tipo de procesos.

- **Cobertura de Aplicación:** esta recomendación es aplicable a todos los instrumentos analizados.

- **Procedimiento de Aplicación:** para llevar adelante la aplicación de esta propuesta de mejora se plantean las siguientes actividades básicas:

a) Adecuación de las bases y reglamentos de los distintos instrumentos de fomento productivo para incorporar los factores críticos de éxito y fracaso.

b) Realizar un proceso de seguimiento del impacto de estos factores críticos en cada instrumento para generar una mejora continua de los mismos.

8. REFERENCIAS.

- AMUSQUIBAR Gonzalo (s/a). Apuntes sobre asociativismo rural en la Argentina y MERCOSUR. Centro Argentino de Estudios Internacionales Programa Recursos Naturales.
- Ariza, B. (S/I). Las organizaciones cooperativas y su proceso de comunicación. San José, Costa Rica: CENECOOP.
- ARTEAU, BRASSARD y MALO (2006). Los sectores y el movimiento cooperativo quebequense: descripción y desafíos. Revista Venezolana de Economía Social Año 6, Nº 11, 2006, 30-46.
- BERDEGUÉ, J. (2000). Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas. Santiago: RIMISP.
- BUENDÍA, LINS, PIRES (2000) Nuevas ruralidades y cooperativismo: una perspectiva comparada. REVESCO Revista de Estudios Cooperativos. Núm. 70.
- CASTILLO SANDOVAL Darío (2005). Políticas Públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina.
- COGECA European agri-cooperatives (2010). Agricultural Cooperatives in Europe: Main Issues and Trends. Brussels.
- COQUE MARTINEZ, Jorge (2002). Las cooperativas en América Latina: Visión histórica general y comentarios de algunos países tipo. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Noviembre Nº 43
- CÔTÉ & VÉZINA (1987-88). Place des cooperatives agricoles dans l'agro-alimentaire Québécois. Coopératives et Développement, vol. 19, no 1.
- CÔTÉ & MICHEL (1995). Portrait statistique du mouvement cooperative agricole à trvers le monde. Cahier de recherché n° 95-5.
- ESCOBAR, J., NAVARRO, A., & RODRÍGUEZ MONROY, C. (2011). Estudio de los factores críticos de éxito en las cooperativas de la República Bolivariana de Venezuela. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management / XV Congreso Ingeniería de Organización (pág. 5). Cartagena España: Universidad Politécnica de Cartagena.
- FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (2003) Informe final "estudio evaluativo acerca de los programas e instrumentos de fomento empresarial asociativo de la pequeña empresa campesina". Santiago de Chile.

- FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (2004) Informe final: mejores prácticas de gestión asociativa en empresas agrícolas. Lecciones a partir de los casos. Santiago de Chile.
- FAIRBAIRN Brett (2004). «La Provincia cooperativa de Canadá»: individualismo y mutualismo en una sociedad de colonos, 1905-2005. Center for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan. AYAPA Revista Venezolana de Economía Social Año 4, Nº 8.
- FAO (1994). Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América Latina. S.d
- GARCÍA SANZ Benjamín (2007). Agricultura y desarrollo rural; referencia especial al asociacionismo agrario. REVESCO Nº 92.
- GERTLER Michael (2001). Las cooperativas rurales y el desarrollo sostenible. Centro para el Estudio de las Cooperativas, Universidad de Saskatchewan.
- GURUNG LES MCCAGG Rajendra (2005). Profile of Canadian Agricultural Co-operatives (1998–2002). Co-operatives Secretariat© Government of Canada.
- JULIÁ IGUAL & MARÍ VIDAL (2002). Agricultura y desarrollo rural: Contribuciones de las cooperativas agrarias. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 41.
- JULIÁ IGUAL & MELIÁ MARTÍ (2008). Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Contributions to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of The 27. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n. 62, Special Issue.
- JULIÁ, MELIÁ, GARCÍA & GALLEGO (2010). Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo: Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas. Fundación CAJAMAR. Edición Economía Nº 45.
- MEDINA-ALBALADEJO francisco j. (2010) Fuentes para la historia de las cooperativas agrarias en España: los archivos empresariales. Seminario: “Fuentes para la Historia de Empresas y Empresarios en España” (Alcalá de Henares, Madrid, 26 y 27 de octubre).
- MIELGO Pablo Rodolfo (s.d) Ventajas de la integración y formas asociativas para pymes rurales.
- PÉREZ-GIL, J., Chacón, S., & Moreno Rodríguez, R. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 442-446.

PINEDA, Carlos (S.a) EL MOVIMIENTO COOPERATIVO CANADIENSE, ¿ES MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN?. S.d

RESSEL & SILVA (2008). II Informe sector Agropecuario en la República Argentina. Proyecto: "Impactos de la integración regional del MERCOSUR en el sector cooperativo". Universidad Nacional de la Plata Facultad de Ciencias Económicas Instituto de Estudios Cooperativos.

RESSEL & SILVA (s.a) Estudio de las cooperativas Agrarias en Argentina. S.d.

JULIÁ IGUAL Juan Francisco (1993). La economía social y el cooperativismo agrario: Sus nuevas estrategias empresariales. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 15.

REY, D. (2006). Asociatividad económico productiva en la agricultura chilena, otras experiencias a observar. Santiago: MINAGRI-Fundación Chile.

ROJAS LÓPEZ, J.: "La agenda territorial del desarrollo rural en América Latina" en Observatorio de la Economía Latinoamericana Nº 96, abril 2008. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/la/>

RURAL AND CO-OPERATIVES SECRETARIAT GOVERNMENT OF CANADA (2011). Co-operatives in Canada in 2008.

SAGARNA, Juan (2010) Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario. S.d.

SALES, J. (2003). La valoración de empresas asociativas agrarias: una aplicación de la metodología analógico-bursatil. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 213-234.

ST-PIERRE, Isabel (2007). La Educación Cooperativa en la Escuela: El caso de Québec. EDUCERE Investigación Arbitrada Nº 40.

Sitios web

Cooperativas Agroalimentarias de España

http://www.agro-alimentarias.coop/1/1_1.php

Enciclopedia Canadiense: Movimiento Cooperativo

<http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=A1ARTA0001903>

Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (Argentina):

<http://www.coninagro.org.ar/>

COGECA Comité General del Cooperativismo Agrario en la Unión Europea

<http://www.copa-cogeca.be/Main.aspx?page=HomePage>

FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations

<http://www.fao.org/>

Federación Agraria Argentina

<http://www.faa.com.ar/>

9. ANEXOS.

Anexo N° 1: Investigadores a cargo del estudio.

	Nombre	Institución	Contacto
Jefe de proyecto	Victoria Torres	Departamento de Gestión Agraria, USACH	victoria.torres@usach.cl
Experto	Luis Sáez	Departamento de Gestión Agraria, USACH	luis.saez@usach.cl
Experto	Mario Radrigán	CIESCOOP, USACH	mario.radrigan@usach.cl

Anexo Nº 2: Pauta de moderación entrevistas en profundidad.

1. Presentación: La entrevista partirá con la siguiente presentación del entrevistado:

“Junto con agradecer su disponibilidad y tal como se les señaló en la convocatoria que se le hizo llegar, esta entrevista forma parte de un estudio que realiza la USACH, para ODEPA, cuyo objetivo principal es desarrollar propuestas de mejoramiento a los instrumentos que fomentan las diversas modalidades de asociatividad vigentes en la agricultura chilena, considerando las necesidades y limitantes que caracterizan al sector.

Las opiniones son absolutamente confidenciales, el análisis será agregado, sin citar fuentes individuales; por otra parte, no existen opiniones correctas o incorrectas se trata de que podamos reconstruir una visión global que usted tiene respecto asociatividad”

2. Temas – Interrogantes: Las preguntas que se presentan a continuación corresponden a la pauta que utilizará el moderador/entrevistador de las entrevistas en profundidad realizadas a expertos. La pauta deberá ser adaptada según el segmento de participante.

1	Por favor identificar su cargo, su vinculación con el tema.
2	¿Cuáles son los instrumentos y/o programas que fomentan estas iniciativas y cuáles son los asociados a la agricultura Chilena de los cuales usted es responsable o está a cargo? (Identificar público objetivo, beneficios, estructura operativa, aspectos legales y financieros, origen del financiamiento, principales hitos, entre otros)
3	¿Cuál es el propósito de estos programas (Emprendimiento, subsistencia, productividad, gremial)?
4	¿Cómo cree que han funcionado estos programas logros, problemas, razones de éxito o fracaso)?
5	Profundizar logros y Problemas (buscar vinculación con la institución a cargo del programa y con las organizaciones.
6	¿Cómo han funcionada este tipo de programas en el pasado?
7	¿Cuál cree usted que ha sido el impacto de estos programas en la agricultura?
8	Antes de la implementación de estos programas, como había funcionado la agricultura en Chile
9	En la actualidad, ¿Han realizado algún tipo de evaluación?
10	¿Cómo ve usted el futuro de estos programas?
11	Identificar componentes de mejora
12	¿Cómo ve usted la asociatividad en Chile?

Anexo Nº 3: Pauta de moderación grupos focales.

- 1. Presentación:** Junto con agradecer su presencia y tal como se les señaló en la convocatoria, esta actividad forma parte de un estudio que realizamos desde la USACH, para ODEPA, cuyo objetivo principal es desarrollar propuestas de mejoramiento a los instrumentos que fomentan las diversas modalidades de asociatividad vigentes en la agricultura chilena, considerando las necesidades y limitantes que caracterizan al sector. Se ha entrevistado a representantes de los organismos que diseñan e implementan los instrumentos, y en este espacio nos encontraremos con organizaciones que han sido usuarios de algunos de estos instrumentos para conocer su opinión y valoración de dicha experiencia.

Las opiniones son absolutamente confidenciales, el análisis será agregado, sin citar fuentes individuales; por otra parte, no existen opiniones correctas o incorrectas se trata de que podamos reconstruir la experiencia que Uds., han tenido con ciertos instrumentos de fomento y la relación de esa experiencia con las organizaciones de las cuales son parte.

2. Temas – Interrogantes:

- A continuación se les mostrará un listado de los principales instrumentos de fomento que han establecido como los de mayor uso en organizaciones similares a las de Uds., me gustaría que me dijeran si los conocen, si coinciden en este listado, si faltan otros programas que debiéramos agregar.
- De estos programas, cuales son los más relevantes, entendidos como los más funcionales a las necesidades de sus organizaciones, en definitiva los más importantes por qué los consideran lo más importantes?
- Existe alguna razón especial y diferenciadora por la cual estos instrumentos los consideran mejores que otros (presupuesto, cofinanciamiento, gestión del instrumento, otras razones)
- De estos programas o instrumentos, cuales son los que no conocen o no han usado, o los consideran inadecuados para las necesidades de su organización.
- Del conjunto de programas que hemos visto, cuales la opinión de Uds., respecto del modo de acceso, proporción de cofinanciamiento, relación con las contrapartes, rendiciones, etc., en general, todo lo ligado al diseño (como es) y operación del programa (qué se hace)
- Cuáles han sido las experiencias más significativas y positivas de Uds., en la operación de los instrumentos que hemos comentado, ojalá podamos conversar experiencias donde Uds., hayan estado directamente involucrados o bien, experiencia que Uds., conozcan y que sean relevante.
- En este último sentido, qué creen Uds., debiese incorporarse a los programas-instrumentos-proyectos, que fomenten la asociatividad productiva en el mundo agrícola...que creen Uds., debiese incorporar un ajuste o cambio en el diseño y operación de estos programas.

- Hay algún tema que no hayamos conversado que Uds., consideren es adecuado que lo tengamos en cuenta para el estudio que estamos realizando.

Anexo Nº 4: Pauta de moderación taller.

Duración	Se realizó esta jornada en 3 horas, vale decir, medio día de trabajo.
Lugar	Centro de Eventos Internacionales de la USACH, donde se contó con un espacio adecuado para el número de personas convocadas, varios salones que permitieron la charla de motivación, presentación de los resultados y las sesiones de trabajos grupales. Se esperó que al taller no asistieran más de 15 personas como invitados, los cuales fueron ordenados de manera grupal en algunos momentos. Se apoyó la actividad con un equipo dinamizador de 4 profesionales.

Listado de potenciales participantes:

- Jefes de programas de instituciones públicas, privadas nacionales e internacionales
- Dirigentes nacionales o regionales vinculadas al agro
- Organizaciones
- Profesionales o técnicos de organizaciones vinculadas al agro
- Productores de base de los distintos programas (empresas)

Anexo Nº 5: Listado de potenciales participantes.

a) Listado de instituciones públicas y privadas.

Institución	País, Región, o Ciudad	Nombre
MINAGRI		Daniel Rey.
RIMISP	Huelén 10, piso 6, Providencia, Santiago, Chile.	Julio Berdegúe Presidente de Rimisp
ODEPA	Chile, Santiago	Jeannette Danty
IICA	Costa Rica	Manuel Miranda Arturo Barrera
IICA	México	Gino Buzzetti (hermano del presidente)
FAO	Av. Dag Hammarskjöld 3241, Vitacura, Santiago, Chile.	Sergio Gómez
		Adonirán Sánchez
		A. Lobos
INDAP	Agustinas 1465, Santiago, Chile.	Ricardo Ariztía Director Nacional
		Ramón Arrau Garcia de la Huerta. Jefe de Fomento
		Pía Alfaro (organizaciones)
FIA	Loreley 1582, La Reina, Santiago, Chile.	Fernando Bas Sub-Director
INIA		Pedro Bustos Valdivia
		Director Nacional de INIA
CNR	Avda. Libertador Bernardo O'Higgins 1449 Piso 4 Santiago.	División de estudios y desarrollo de políticas
PROCHILE (PIAC)	Teatinos 180, Santiago, Chile	Soledad Valdéz
SERCOTEC	Huérfanos 1117, Piso 9	Gerenta de Programas: Solsiré Giaverini Cea
CORFO		Juan Antonio Figueroa
		Gerente de desarrollo empresarial
		Secretaria: Olga Sandoval
INNOVO USACH	Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 2229 Santiago	Director Luis Lino

Institución	País, Región, o Ciudad	Nombre
SNA	Tenderini 187 - Santiago de Chile	Luis Mayol Bouchon Presidente
COOPEUMO:	Sarmiento 10, Peumo, Región de O'Higgins, Chile.	Rafael Aliaga Marambio, Vicepresidente Carlos Núñez Vidal, Secretario Rolando Escobar Acuña, Presidente Carlos Cabello Donoso, Director Manuel E. Ibarar Carvajal
UNAF	Lira 220	Daniel Rebolledo
ASOEX		Luis González Director Instrumentos de fomento
FEDEFruta		Mario Marín Valdevenito Scarlett Hoffmann
FEDELECHE	Tenderini 187, Santiago, Chile	Luis Mayol
ASPROCER	Isidora Goyenechea 2939, Ofic. 701, Santiago de Chile	Juan Miguel Ovalle Presidente
FAENACAR	Don Carlos 3075 of 4-A, Las Condes	Nicanor Allende Presidente:

b) Listado de organizaciones campesinas:

Organizaciones	Representante Legal	Nombre Organización
1- MUCECH	RIGOBERTO TURRA PAREDES	MUCECH Corporación Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile
2- NEHUEN	RIGOBERTO TURRA PAREDES	NEHUEN Confederación Nacional Sindical Campesina e Indígena de Chile
3- TRIUNFO CAMPESINO	JUAN MELLADO ESPINOZA	TRIUNFO CAMPESINO Confederación Nacional Rural de Pequeños Productores y Campesinos.
4- CONFEDERACION NACIONAL CAMPESINA	SEGUNDO STEILEN NAVARRO	CNC Confederación Nacional Campesina

5- ASOCIACION NACIONAL DE COMUNIDADES AGRICOLAS E INDIGENAS LEFRARU A.G.	MANUEL LLAO CALCUMIL	LEFRARU Asociación Nacional de Comunidades Agrícolas e Indígenas A.G.
6- CONAGRO	OSCAR DE LA FUENTE	CONAGRO Confederación Nacional de Federaciones de Sindicatos Campesinos y Trabajadores del Agro de Chile.
7- ANAMURI	ALICIA MUÑOZ TOLEDO	ANAMURI Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas A.G.
8- RANQUIL	JOSÉ OSVALDO ZÚÑIGA PINO	RANQUIL Confederación Nacional Sindical Campesina y del Agro.
9- UNIDAD OBRERO CAMPESINA DE CHILE UOC	OLGA GUTIERREZ	UOC Confederación Nacional de Sindicatos y Federaciones de Trabajadores "Unidad Obrero Campesino de Chile"
10- CONAPROCH	RODRIGO VALENZUELA A.	CONAPROCH Confederación Nacional de A.G. y de Organizaciones de Pequeños Productores Campesinos de Chile.
11- CAMPOCOOP	DANIEL REBOLLEDO MERCADO	CAMPOCOOP Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas Campesinas
12-LA VOZ DEL CAMPO	GONZALO PALMA CALBUCÁN	LA VOZ DEL CAMPO Confederación Nacional de la Agricultura Familiar Campesina A.G.
13- NEWENCHE	VICTOR HUGO PAINEMAL ARRIAGADA	Asociación Nacional NEWENCHE
14. UNAF	DANIEL REBOLLEDO MERCADO	UNAF: Unión Nacional de la Agricultura Familiar (Agrupa a CAMPOCOOP; CONAGRO; UOC y FEDERCOOP)

Anexo N° 6: Cuestionario semiestructurado.



Estudios de caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile



1. Por favor, selecciones el o los tipos de organización productiva a la que pertenece

- Cooperativa
- Asociación gremial
- Agrupaciones de hecho
- Federación
- Confederación
- Otro. Por favor, especifique cuál: _____

2. ¿Cuántos socios pertenecen a su organización? (la principal que señaló anteriormente, en número de personas) _____

3. A continuación se detalla un listado de instrumentos, por favor marque aquellos que usted esté utilizando o haya utilizado

Institución	Programa	Lo utilizó	Lo está utilizando
INDAP	Alianzas Productivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	CEGES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	SAT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PRODESAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PDTI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PADIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Convenio INDAP-PRODEMU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Riego Asociativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PROGYSO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CNR	Concurso de Fomento al Riego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INIA	GTT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CORFO	FAT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PROFO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROCHILE	PIAC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SERCOTEC	Redes de trabajo colaborativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Fortalecimiento de asociaciones gremiales y empresariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Iniciativas de desarrollo de mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	Especificar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Especificar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Especificar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Especificar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Cree usted que la legislación chilena propicia o fomenta la creación de formas asociativas? SI NO

5. ¿Percibe usted que la legislación chilena es flexible, es decir, se adapta y modifica según las necesidades de las distintas formas asociativas? SI NO

6. Por favor responda las siguientes afirmaciones manifestando su opinión como "Muy en desacuerdo", "En desacuerdo", "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo", "De acuerdo" y "Muy de acuerdo". Si no está seguro o considera que no posee suficiente conocimiento para emitir un juicio responda NS/NR.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NR
La organización en la que usted participa tiene conocimiento de las leyes externas que regulan su funcionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las leyes o reglamentos son en general conocidos por los distintos asociados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Estudios de caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile



	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NR
Usted considera que el asesoramiento legal es factor necesario para el funcionamiento de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización en la que usted participa posee financiamiento de bancos e instituciones financieras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización en la que usted participa posee financiamiento de cooperativas de ahorro y crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización en la que usted participa ha logrado aprovechar los beneficios y ayudas prestadas por el estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La asociatividad han sido un foco de preocupación para el estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las empresas privadas ven a las organizaciones con buenos ojos y se interesan en realizar alianzas, brindar apoyo u obtener servicios de éstas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la sociedad y su actuar se percibe fuertemente la existencia de asociatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La asociatividad es vistas como una opción real para surgir (asociándose, invirtiendo o trabajando en ellas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al asociarse hay posibilidades de extender el negocio o comercializar fuera del país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El quehacer y propósito de la organización son conocidos por los socios y trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ha sabido transmitir el propósito y lo que se quiere lograr a futuro como organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización se caracteriza por ser un buen lugar para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar en la organización me satisface, me da beneficios y hace que me comprometa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización que participo Tengo buenos compañeros y no ocurren muchos problemas con ellos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización tiene orden financiero, preocupándose de analizar la información y tomar buenas decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se reconoce cuando alguien hace bien su trabajo e incluso se modifica la habitual manera de trabajar si alguien descubre una forma mejor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización hay preocupación de mejorar la forma de trabajar o atender los problemas que ocurren al interior de ésta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tiene conocimiento de cuál es la competencia y en qué posición se está frente a ésta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay preocupación por fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Históricamente, la organización se ha desempeñado bien en situaciones de crisis externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización, se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar mas ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización se desarrollan y controlan presupuestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización se plantean objetivos y metas con un plan para alcanzarlos, los que son generalmente cumplidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la organización se aprovechan adecuadamente los recursos (dinero, personal, infraestructura, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los participantes de la organización se mueven por similares necesidades e intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las circunstancias que han llevado a las personas a formar parte de la organización son muy similares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Estudios de caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile



	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	NS/R
El nivel educacional de las personas que conforman la organización en su mayoría era de enseñanza superior universitaria o técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al conformar la organización, el nivel de experiencia de los socios o integrantes era alto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación interna de la organización es efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos los integrantes que conforman esta organización cumplen de manera equitativa sus derechos y deberes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización mantiene o se ha estudiado establecer alianzas con empresas privadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización mantiene o se ha estudiado establecer alianzas con otras organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe traspaso de conocimiento e incluso se genera aprendizaje entre distintas organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se recurre a asistencia técnica y financiamiento desde el sistema público y el estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habitualmente se presentan instancias en que la organización ayuda o es ayudada por la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se conoce lo que significa ser una cooperativa, como también los ideales y los principios que mueven a sus miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El sentido y los ideales de la organización se difunden al entorno en que se desenvuelve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se incentiva a mejorar y desarrollar un nivel educacional más alto a los conforman la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el año se desarrollan cursos de capacitación, en general, con buenos resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los participantes de la organización no tienen reparo en ayudar y enseñar a sus pares algún conocimiento dado por la formación, una experiencia o técnicas para desarrollar un mejor trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen participantes de la organizaciones que llevan a cabo la planificación de las actividades y controlan cuando esto ocurre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay personas que motivan o generan instancias que producen motivación en los demás, y esto ayuda a trabajar con más empeño y lograr los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay personas que se caracterizan por escuchar las demandas, son empáticas y se preocupan por las necesidades de los demás integrantes de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿En qué actividades su organización necesita apoyo?

Anexo N° 7: Listado de participantes de entrevistas en profundidad.

Entrevistado	Institución	Cargo
Daniel Rey	Agraria	Consultor
Jeannette Dante	ODEPA	Rubrista, Sector Arroz
Catalina Castro	FIA	Profesional de Apoyo Dirección
Scarlett Hoffmann	FEDEFruta	Director fomento Productivo
Luis González	ASOEX	Director Regional, RM
Robinson Vargas	INIA	Sub Director Nacional
Adonirám Sánchez	FAO	Oficial de políticas para FAO América Latina y el Caribe
Antonio Contreras	Asociación de canalistas del canal Camarico	Administrador
Pedro Urra	MINAGRI	Asesor
Juan Jiménez	INDAP	Jefe Departamento de Mercados Emergentes, División fomento
Soledad Valdés	Prochile	Encargada del programa PIAC A nivel nacional, durante su ejecución
Carlos Arancibia	FEDELECHE	Gerente
Víctor Esnaola	Odepa	Rubrista , Sector Leche
Orlando Contreras Hernández	MUCECH	Segundo Vicepresidente

Anexo N° 8: Listado de participantes grupos focales y taller.

1. Grupo focal Colina:

Nombre	Institución o asociación	Cargo
Mario Arce	Agrupación de Hecho	Beneficiarios de programas tales como SAT, PRODESAL y actualmente conforman un PROFO
Raúl González		
José Urrutia		
Rolando Pérez		

2. Grupo focal Ovalle:

Nombre	Institución o asociación	Cargo
Germán Adoné	Comunidad Cunitaqui	Representante de directiva
Mirta Gallardo Saavedra	Asociación gremial de comunidades agrícolas Provincia del Limarí	Presidente
Carlos Enrique Araya Araya	Comunidad Agrícola Romeralcillo y representante CADA (indap)	Representante
Daniel Rojas Carvajal	Comunidad Agrícola Peña Blanca y CADA	Presidente
María Aguirre	Asociación de Canalistas Derivados Punitaqui y CADA	Representante
Alex Aquiles Araya Puentes	Comunidad Agrícola El Divisadero comuna de Punitaqui	Presidente
Juan Carlos Codoceo Contreras	Comunidad Apícola de Halcones Asociación Gremial de Sociedad Agrícola del Limarí Sociedad de Crianceros	Presidente Secretario Presidente

3. Grupo focal San Fernando Medianos (2 grupos):

Nombre	Institución o asociación	Cargo
Mario Valenzuela	Mario Madariaga	Beneficiario FAT pomáceas
Erasmus Galarce	Agesol	Consultor, Jefe proyecto FAT Manantiales
Cristian Cruz	Agesol	Consultor PEL vitivinícola
Pedro Álvarez	Comunidad Olivia Tobar Orellana	Representante y Beneficiario PEL
Raúl Calderón	Raúl Calderón	Representante y Beneficiario PEL
Rodrigo Valenzuela	Red del vino	Representante
Carlos Díaz	Aceites de oliva Díaz Guerrero	Representante y Beneficiario PDT olivos
Alejandro Espinoza	Ciruelas Chile A.G.	Consultor
Sergio Valdebenito	Apícola Vallebendito	Representante y Beneficiario FIA
Patricio Montecinos	Coopeumo y FruPeumo S.A.	Representante y Beneficiario PDP ciruelas
Carlos Nuñez	Coopeumo y Soc.Agrícola Alacántara	Representante y Beneficiario FAT

Jorge Quintanilla	Cooperativa Coopeumo	Beneficiario CORFO, FIA, ProChile
Rolando Escobar	Cooperativa Coopeumo	Representante
Roberto Ibarra	Copeval Desarrolla	Ejecutivo de Fomento Operador de CORFO
Ulices Arenas	Soc. apícola mieles de Colchagua	Beneficiario INDAP, ProChile, Progyso
Rodrigo Donoso	PMC	Gerente PMC y consultor
Marcelo Tonelli	Proagro consultores	Consultor SAT
Ricardo Quiroz	Coopeumo	Beneficiario
Juan Manuel Rivera	Costagro Ltda.	Asesor agrícola BPA

4. Grupo focal San Fernando Micro:

Nombre	Institución o asociación	Cargo
Héctor Soto	PRODESAL Chimbarongo frambuesas	Representante
Loreto Prado	PRODESAL Rengo Sindicato de trabajadoras Agrícolas	Ex jefa PRODESAL
Adriana Romo	Convenio INDAP – PRODEMU “Taller Laboral Montaña Mágica de Las Peñas”	Presidenta
Liliana Aliaga	Convenio INDAP – PRODEMU “Taller Laboral Montaña Mágica de Las Peñas”	Secretaria
Patricia Serla	Organización de apicultores de Chimbarongo	Presidenta
Luis Curaqueo	INDAP y Convenio INDAP – PRODEMU	Jefe técnico de PRODESAL
Clementina Escobar	Convenio INDAP – PRODEMU “Dulce Miel”	Presidenta
Ana Rubio	Convenio INDAP – PRODEMU “Dulce Miel”	Representante
María Isabel Lizana	PRODESAL San Fernando Apícola	Representante

5. Grupo focal San Fernando Pequeños:

Nombre	Institución o asociación	Cargo
Antonio González	Desarrollo Rural Colchagua	Representante SAT
Vicente Madariaga	Asociación Gremian del pequeño agricultor de Chimbarongo	Presidente
Maritza Araya	APECH y CADA San Fernando	Representante y socia directiva respectivamente
María Teresa Huerta	Soc. Agrícola y Comercial Floristas de Colchagua	Representante
German Flamm	Desarrollo Rural Colchagua	Representante SAT Frutales

6. Grupo focal Temuco:

Nombre	Institución o asociación	Cargo
Cornelia Kichner	Asociación Gremial Ovinos Araucanía.	Presidenta y asesora técnica del NODO Ovino
Pilar Díaz	INIA	Directora NODO hortícola de la Araucanía
Christian Bertolotto	Corderos del Sur	Representante PROFO corderos

7. Taller “Instrumentos de fomento a la asociatividad”:

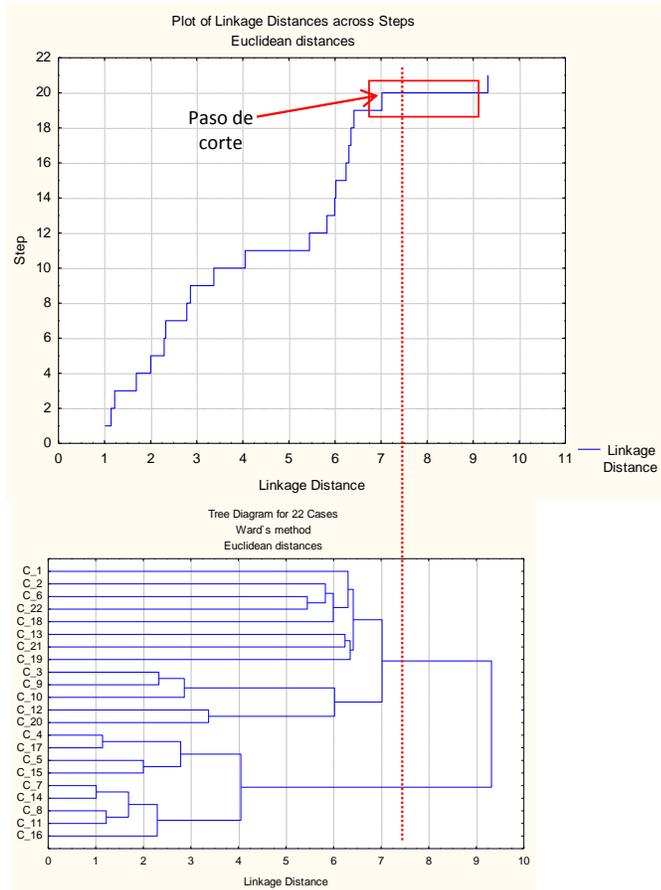
Nombre	Institución o asociación	Cargo
Mario Marín	FEDEFruta	Director de proyectos
Juan Jiménez	INDAP	Jefe dpto. Rubros
Mirtha Gallardo	Asoc. Comunidades Agrícolas Limarí, IV Región.	Presidenta
Patricio Molina	Asoc. Comunidades Agrícolas Limarí, IV Región.	Comunero
Carlos Díaz	Independiente	Consultor
Patricia Poblete	Independiente	Consultor Región de O'Higgins
María Isabel Lizama	Representante del rubro apícola	Prodesal San Fernando
Daniel Rebolledo	Campocoop	Presidente
Patricio Nayan	Campocoop	Director Nac. De Proyectos

Anexo N° 9: Matriz de componentes rotados.

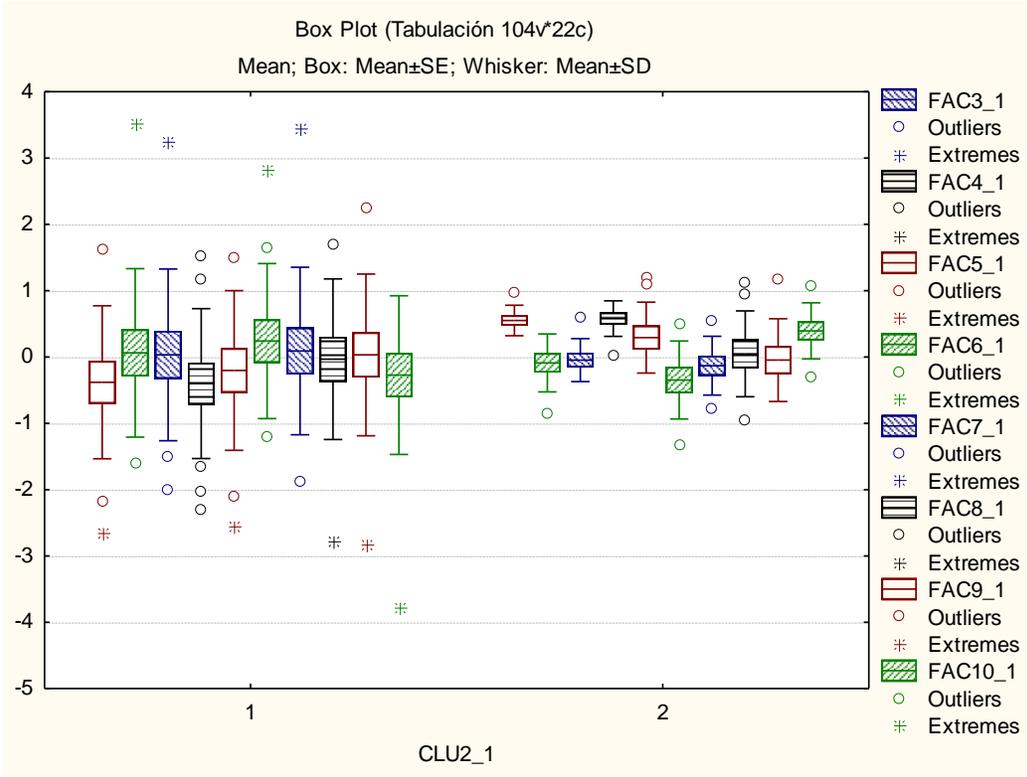
Matriz de componentes rotados ^{a, b}										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En la organización hay preocupación de mejorar la forma de trabajar o atender los problemas que ocurren al interior de ésta	0,914				0,117	0,144	0,173	-0,104	0,119	
Hay preocupación por fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos	0,909					0,288	0,104			
Se tiene conocimiento de cuál es la competencia y en qué posición se está frente a ésta	0,889			-0,195	0,144					0,142
En la organización se plantean objetivos y metas con un plan para alcanzarlos, los que son generalmente cumplidos	0,873			-0,117	0,194					-0,364
Los participantes de la organización se mueven por similares necesidades e intereses	0,867	0,188	-0,141	-0,112		-0,161		0,201		
Se reconoce cuando alguien hace bien su trabajo e incluso se modifica la habitual manera de trabajar si alguien descubre una forma mejor	0,861			-0,295	0,106			-0,182	0,186	0,125
La organización se caracteriza por ser un buen lugar para trabajar	0,794			0,204		0,137		-0,360		
Los participantes de la organización no tienen reparo en ayudar y enseñar a sus pares algún conocimiento dado por la formación, una experiencia o técnicas para desarrollar un mejor trabajo	0,789	0,314		-0,167		0,126			0,283	0,213
En la organización se aprovechan adecuadamente los recursos (dinero, personal, infraestructura, etc.)	0,786	0,131			0,486			-0,202	-0,148	
La comunicación interna de la organización es efectiva	0,783			0,442	-0,203			-0,222	0,125	
Hay personas que se caracterizan por escuchar las demandas, son empáticas y se preocupan por las necesidades de los demás integrantes de la organización	0,781			-0,285			-0,103		0,450	0,213
Las circunstancias que han llevado a las personas a formar parte de la organización son muy similares	0,780		-0,170	0,149	-0,245	-0,353	-0,117	0,241		0,133
Al asociarse hay posibilidades de extender el negocio o comercializar fuera del país	0,723	-0,214		-0,199					0,180	0,568
En la organización que participo Tengo buenos compañeros y no ocurren muchos problemas con ellos	0,698	0,135	-0,252		0,438	0,241	-0,130	-0,177	0,213	
Existen participantes de la organización que llevan a cabo la planificación de las actividades y controlan cuando esto ocurre	0,680		0,618	-0,129		0,217				0,198
Se ha sabido transmitir el propósito y lo que se quiere lograr a futuro como organización	0,675	0,644					0,119	-0,192	0,161	
Hay personas que motivan o generan instancias que producen motivación en los demás, y esto ayuda a trabajar con más empeño y lograr los objetivos	0,659	0,161	0,526					0,178	-0,152	0,278
En la organización se desarrollan y controlan presupuestos	0,546	-0,209	-0,140		0,505	-0,188		0,141	0,438	-0,228
Las empresas privadas ven a las organizaciones con buenos ojos y se interesan en realizar alianzas, brindar apoyo u obtener servicios de éstas	0,118	0,928	-0,164		-0,107					
En la sociedad y su actuar se percibe fuertemente la existencia de asociatividad		0,885		0,268						
La asociatividad es vistas como una opción real para surgir (asociándose, invirtiendo o trabajando en ellas, etc.)	0,190	0,681	-0,260			-0,307	0,166	0,107	0,350	0,287
El quehacer y propósito de la organización son conocidos por los socios y trabajadores	0,566	0,657			-0,151	0,192	0,292	-0,218		
Durante el año se desarrollan cursos de capacitación, en general, con buenos resultados			0,907	0,129			0,129			
La organización en la que usted participa ha logrado aprovechar los beneficios y ayudas prestadas por el estado			0,889	0,133			0,116	0,242	-0,131	-0,115
La organización en la que usted participa tiene conocimiento de las leyes externas que regulan su funcionamiento		-0,199	0,669	0,267	-0,343		0,325		-0,173	
La organización mantiene o se ha estudiado establecer alianzas con otras organizaciones	-0,365	0,358	0,497	0,408	-0,197	0,192	0,272	-0,212	0,220	-0,111
Todos los integrantes que conforman esta organización cumplen de manera equitativa sus derechos y deberes	0,179			0,903	0,131	0,124	-0,128		0,129	-0,161
Al conformar la organización, el nivel de experiencia de los socios o integrantes era alto	-0,356		0,270	0,736			0,285	0,179	-0,213	
La organización mantiene o se ha estudiado establecer alianzas con empresas privadas	-0,418	0,428	0,248	0,682		0,190		-0,145		
El nivel educacional de las personas que conforman la organización en su mayoría era de enseñanza superior universitaria o técnica	-0,424		0,281	0,661	-0,109	0,156	0,354	0,198	-0,137	-0,113
La organización tiene orden financiero, preocupándose de analizar la información y tomar buenas decisiones		0,182	-0,401	0,414	0,402	0,410	-0,173	-0,297	0,205	
La organización en la que usted participa posee financiamiento de cooperativas de ahorro y crédito	-0,226	0,226			-0,892				0,156	
En la organización, se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar más ventas	-0,184	-0,167		0,433	0,710		-0,129	0,143	0,277	
Habitualmente se presentan instancias en que la organización ayuda o es ayudada por la comunidad		-0,265		0,148		0,884	0,186	0,150		-0,126
La organización en la que usted participa posee financiamiento de			0,197	0,297	-0,523	0,647			-0,253	

Matriz de componentes rotados ^{a,b}										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
bancos e instituciones financieras										
Históricamente, la organización se ha desempeñado bien en situaciones de crisis externa	0,462	0,143	-0,227			0,633	-0,400		0,141	
Se recurre a asistencia técnica y financiamiento desde el sistema público y el estado		-0,111	-0,335		0,246	0,537	0,390	0,337		0,419
Las leyes o reglamentos son en general conocidos por los distintos asociados	-0,144	-0,118	0,453	0,113	-0,146		0,764	0,126		
Se conoce lo que significa ser una cooperativa, como también los ideales y los principios que mueven a sus miembros	0,225	0,426	0,201	0,119		0,154	0,683	-0,170		0,151
El sentido y los ideales de la organización se difunden al entorno en que se desenvuelve	0,473	0,318					0,662		0,371	
Se incentiva a mejorar y desarrollar un nivel educacional más alto a los conforman la organización	0,451	0,154		-0,214	0,293	0,404	0,458		-0,187	0,397
La asociatividad han sido un foco de preocupación para el estado	-0,305		0,155			0,147		0,831		
Existe traspaso de conocimiento e incluso se genera aprendizaje entre distintas organizaciones	-0,194	-0,256	0,382	0,420		0,107	-0,191	0,567	-0,273	
Participar en la organización me satisface, me da beneficios y hace que me comprometa.	0,482	0,187	-0,149		0,103				0,728	
Usted considera que el asesoramiento legal es factor necesario para el funcionamiento de la organización	0,452			-0,233		-0,116	0,162			0,793
Método de extracción: Análisis de componentes principales.										
Método de rotación: Normalización VARIMAX con Kaiser.										
a La rotación ha convergido en 92 iteraciones.										
b Solamente se presentan las cargas factoriales superiores a 0,1.										

Anexo Nº 10: Relación de corte en Análisis Clúster con método de Ward.



Anexo Nº 11: Boxplot de constructos por grupo de encuestados.

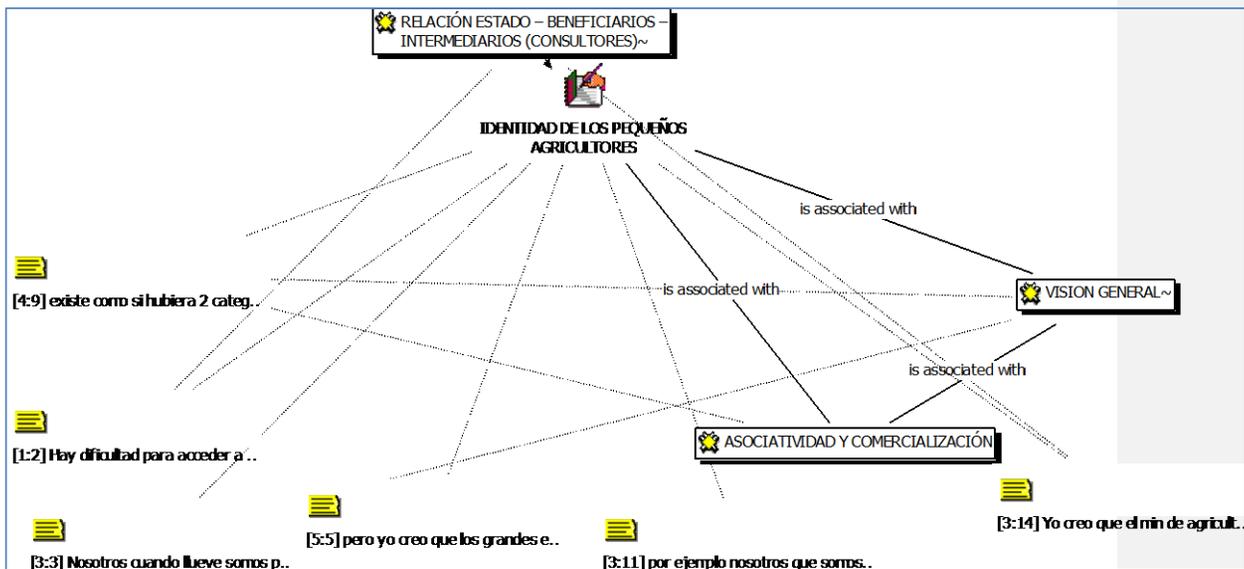


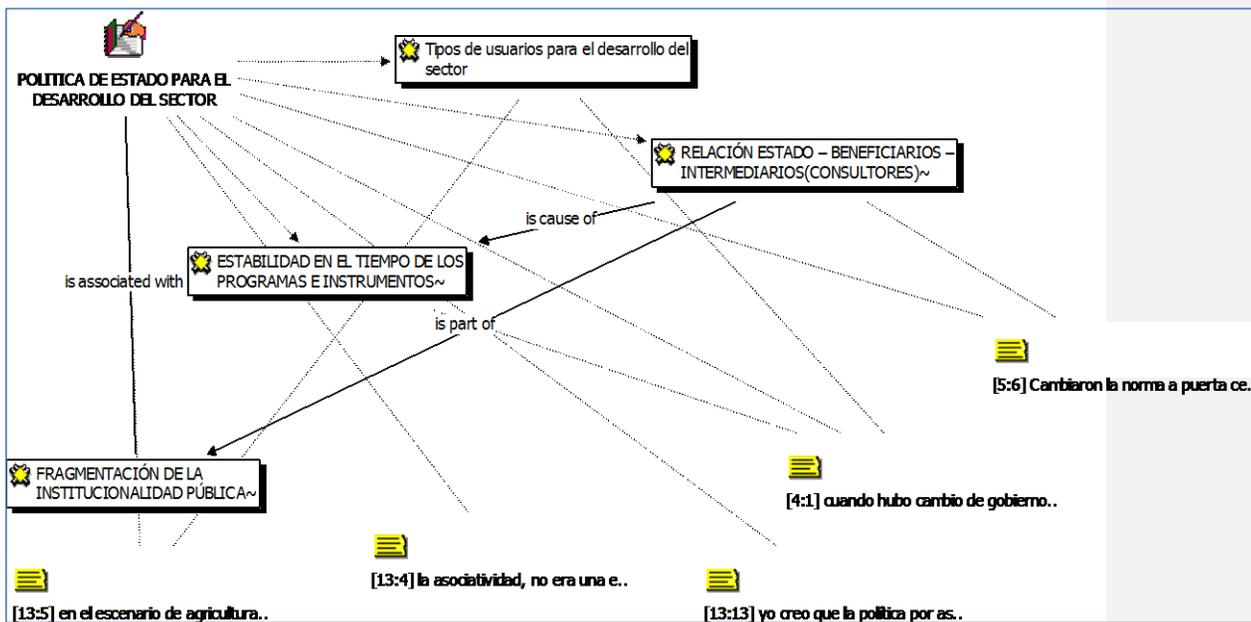
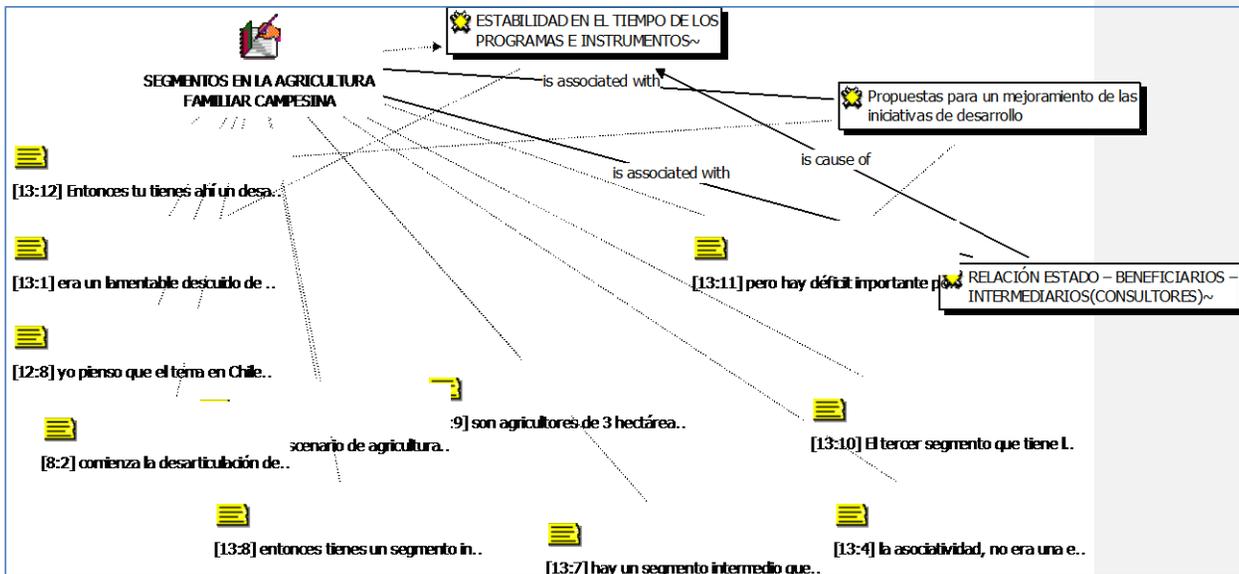
Anexo N° 12: Estadígrafos descriptivos para el número de socios.

Ward Method	Estadígrafo		Estadístico	Error típ.	
1	Media		1963,375	1862,778713	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	-2441,39672		
		Límite superior	6368,14672		
	Media recortada al 5%		1347,527778		
	Mediana		76,5		
	Varianza		27759556,27		
	Desv. típ.		5268,733839		
	Mínimo		12		
	Máximo		15000		
	Rango		14988		
	Amplitud intercuartil		266,5		
	Asimetría		2,825991209		0,752101433
	Curtosis		7,989562521		1,480880479
	2	Media			125,2857143
Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	-33,2102137		
		Límite superior	283,7816423		
Media recortada al 5%			116,7619048		
Mediana			19		
Varianza			29369,57143		
Desv. típ.			171,3755275		
Mínimo			4		
Máximo			400		
Rango			396		
Amplitud intercuartil			336		
Asimetría			1,127143143	0,793725393	
Curtosis			-0,76982095	1,587450787	

Anexo Nº 13: Networks Atlas ti.

NETWORKS. A continuación se presentan tres salidas gráficas del software ATLAS ti, que representan relaciones establecidas por parte del analista, al interior del volumen textual analizado (agregación de las transcripciones de entrevistas en profundidad y discusiones grupales) entre citas, códigos y dimensiones. No necesariamente grafican una idea, sino que muestran la culminación de relaciones que se han establecido a partir del análisis del volumen textual en el proceso de investigación, en base a tres agrupamientos: Identidad de los pequeños Agricultores; Segmentos de la Agricultura Familiar Campesina y Política de Estado para el desarrollo del sector. Las vinculaciones de dimensiones y citas están dadas por la numeración de ambas, en la base de datos de cada uno de los estudios, también adjunta.





Anexo Nº 14: Mejoramiento de instrumentos de medición.

Mejoramiento		1-Relación mapa instrumentos productivos	2- Definición de asociatividad	3-Especificación de bases y atribuciones	4-Evaluación de impacto	5-Mantenimiento nombres y siglas	6-Definición perfiles de ingreso	7-Definición modalidades de egreso	8-Rediseño de asesorías y consultorías	9- Certificación de prestadores servicios	10- Promoción y autogestión de asociatividad	11-Identificación y operacionalización de variables críticas de emprendimientos asociados
Instrumento	Institución											
Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la región de Coquimbo. PADIS.	Ministerio de Agricultura, INDAP.	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	✓
Programa de Desarrollo de Inversiones, PDI.	Ministerio de Agricultura, INDAP.	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	X	✓	✓
Programa de Desarrollo Local (PRODESAL).	Ministerio de Agricultura, INDAP.	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI)	Ministerio de Agricultura, INDAP.	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓
Programa Gestión y Soporte Organizacional.	Ministerio de Agricultura, INDAP.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	✓
Riego Asociativo.	Ministerio de Agricultura, INDAP.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓
Servicio de Asesoría Técnica (SAT).	Ministerio de Agricultura, INDAP.	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Ley de fomento al riego.	Ministerio de Agricultura, Comisión Nacional de Riego.	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Grupo de Transferencia Tecnológica.	Ministerio de Agricultura, INIA.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fondos de Asistencia Técnica FAT.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; CORFO.	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Programa Desarrollo de Proveedores.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; CORFO.	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓
Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; CORFO.	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	X	✓

Programa de fortalecimiento de asociaciones gremiales y empresariales.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; SERCOTEC	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	✓
Redes de trabajo colaborativo.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; SERCOTEC	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	X	✓	✓
Subsidio para iniciativas de desarrollo de mercados (IDEM).	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; SERCOTEC	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓
Financiamiento para realizar proyectos de innovación silvoagropecuaria	Fundación para la innovación agraria	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	X	✓

Anexo Nº 15: Mapa de formas asociativas.

	Costo: Sí/No institución reguladora.	Ingreso y retiro de Socios: Abierto/Cerrado Requiere modificación de estatutos: Sí/No.	Reparto de excedentes y utilidades entre los socios.	Posibilidad y factibilidad para concurrir a la creación de nuevas empresas.	Giro amplio o restringido según su forma jurídica.	Contabilidad simple o completa.
Comunidad Indígena.	No. CONADI.	Cerrado: Personas indígenas y con derechos territoriales. No.	No.	No.	Giro restringido a lo establecido en la Ley Indígena.	Contabilidad simplificada.
Asociación Indígena.	No. CONADI.	Cerrado: Personas indígenas. No.	No.	No.	Giro restringido a lo establecido en la Ley Indígena.	Contabilidad simplificada.
Asociación Gremial.	Sí. MINECON.	Abierto: Con acuerdo de la asamblea. No.	No.	Sí.	Giro restringido.	Contabilidad completa.
Sindicato.	No. Dirección del Trabajo.	Abierto. No.	No.	No.	Giro restringido.	Contabilidad simplificada.
Cooperativa.	Sí. Registro de Comercio.	Abierto: En acuerdo del consejo de Administración. No.	Sí.	Sí.	Giro amplio.	Contabilidad completa.
Sociedad Responsabilidad Limitada.	Sí. Registro de Comercio.	Abierto: Acuerdo de los socios y retiro voluntario. Sí: Requiere modificación de escritura pública.	Sí.	Sí.	Giro amplio.	Contabilidad completa.
Sociedad Anónima.	Sí. El proceso más costoso.	Cerrado: Acuerdo de los socios y retiro voluntario. Sí: Requiere modificación de escritura pública.	Sí.	Sí.	Giro amplio.	Contabilidad completa.