

**UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**



**ESTUDIO DE LA VIABILIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS  
DE SEGUNDO GRADO EN CHILE**

**CAMILA FERNANDA SALDIVAR VARGAS**

**PROFESOR GUÍA:  
PEDRO ANTONIO NARVARTE ARREGUI**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO  
EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUERIMIENTOS PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE INGENIERA DE EJECUCIÓN  
INDUSTRIAL.**

**SANTIAGO – CHILE**

**2017**



“© Camila Fernanda Saldivar Vargas,2018”

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial sin autorización previa y por escrito.



## **RESUMEN**

El trabajo que se presenta a continuación tiene como objetivo el estudio e investigación de las federaciones y confederaciones del Sector Cooperativo de Chile, también conocidas como cooperativas de segundo grado, en base a metodologías de análisis, evaluación y diseño de organizaciones.

A partir del estudio sistémico-organizacional se busca determinar y evidenciar los elementos que permiten potenciar la sinergia del sector, de manera de asegurar, mediante una estructura organizacional, la viabilidad de sus organizaciones. Para poder establecer lo anterior se hará uso de la metodología sistémico-cibernética para el estudio de fenómenos organizacionales complejos, generando un diagnóstico organizacional y, a continuación, el modelamiento y diseño de una nueva estructura organizacional

De lo anterior se concluye, que hoy el sector de cooperativas de segundo grado debe reestructurarse, de manera de generar el soporte necesario para las organizaciones de base, para de este modo, en primera instancia, hacerse cargo por si mismos de los problemas que aquejan al sector, potenciando de esta manera la cohesión sinérgica de su sistema. Para ello se presenta una propuesta estructural, mediante un “Modelo de Sistema Viable”, para la formulación de una nueva Confederación Cooperativa Nacional

---

### **DESCRIPTORES BIBLIOGRÁFICOS**

---

**COOPERATIVAS  
VIABILIDAD ORGANIZACIONAL  
ENFOQUE SISTÉMICO  
DESARROLLO SECTORIAL**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Profesor Pedro Narvarte, por entregarme la oportunidad de participar en su proyecto mediante este trabajo.

A los dirigentes Cooperativos María Angelica Muñoz, dirigente de Fecrecoop y Luis Molina, asesor de Confecoop, gracias a ambos por abrir su mundo cooperativo para mi trabajo.

A Sebastián Flores, por compartir conmigo la experiencia de Coenergía y Trasol.

Mi especial agradecimiento a Mario Radrigan, por su interés en mi trabajo, sus comentarios, conversación y material respecto al mundo cooperativo.

A mis compañeros, que formaron parte de reflexiones dentro de este trabajo, Alberto, Amigo, Choclo, Anibal y Sebastian.

Y a quienes de una u otra manera aportaron en este trabajo, como mi Tía Juliette.

Muchas gracias a todos quienes compartieron su experiencia, sus conversaciones fraternales enriqueciendo este trabajo.

## DEDICATORIA

*A mi Mamá y Papá que me entregaron la oportunidad de educarme en la USACH, que me acompañaron durante estos años y me entregaron todos los privilegios para llegar a donde estoy. Gracias, por tanto.*

*A mi hermana Francisca y Agustín, que a su manera estuvieron presente apoyándome y compartiendo conversaciones durante este proceso.*

*También, a mis compañeras y compañeros, a todas y todos quienes sueñan con un mundo nuevo. Venceremos.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Origen y Motivación del Tema.....	1
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Metodología.....	5
<b>CAPITULO II DESCRIPCIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO CHILENO</b> .....	<b>7</b>
2.1 Origen del Cooperativismo.....	7
2.2 Antecedentes Históricos del Cooperativismo Chileno.....	8
2.3 Antecedentes Legales del Cooperativismo Chileno.....	13
2.4 Expresión de la situación problema.....	16
<b>CAPITULO III MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>25</b>
3.1 Constitución de la Identidad Organizacional de las Cooperativas de segundo grado chilenas.....	25
3.2 Estudio y Definición de los límites organizacionales.....	34
3.3 Modelación de los niveles estructurales.....	38
3.4 Estudio de la distribución de Discreción y Autonomía.....	43
3.5 Modelamiento y estudio de los mecanismos de regulación.....	44
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE DESARROLLO PARA LAS COOPERATIVAS EN SEGUNDO GRADO EN CHILE</b> .....	<b>54</b>
4.1 Análisis y propuestas de desarrollo para las cooperativas de segundo grado en Chile.....	55
4.2 Determinación de una Propuesta Estructural para una Confederación Cooperativa Nacional.....	62
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES</b> .....	<b>67</b>
5.1 Conclusiones de orden Fenoménico:.....	67
5.2 Conclusiones de los resultados.....	68
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>73</b>
Anexo A: Principios y Valores Cooperativos.....	73
Anexo B Estadísticas del sector Cooperativo.....	75



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Cooperativas creadas por año .....	3
Figura 1.2: Metodología sistémico-cibernetica para el estudio de fenómenos organizacionales complejos (MESICIEDOR).....	6
Figura 2. 1: Expresión de la Situación Problema .....	24
Figura 3. 1: Limites estructurales de las Cooperativas de Segundo Grado .....	37
Figura 3. 2: Despliegue de complejidad de las cooperativas de segundo grado.....	42
Figura 4. 1: MSV propuesta estructural.....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. 1: Distribución de las Cooperativas por actividad realizadas .....	39
Tabla 3. 2: Distribución regional de cooperativas en chile .....	40
Tabla 3. 3: Distribución por importancia económica de las cooperativas base .....	41



## **CAPITULO I INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Origen y Motivación del Tema**

Actualmente el sector cooperativo chileno se encuentra en crecimiento, tras un periodo de estancamiento y retroceso como resultado de los cambios políticos y sociales vividos por el país durante las décadas del setenta y los ochenta, distintas organizaciones han encontrado nuevos aires de desarrollo e innovación, a la vez que se ha dado espacio a la formación de nuevas organizaciones piloteadas por jóvenes profesionales con un fuerte sentido valórico. Sin embargo, este crecimiento no ha sido uniforme ya que el fortalecimiento económico, la innovación y adaptación no han tenido un desarrollo enérgico y homogéneo, siendo solo ciertos sectores y algunas pocas cooperativas las que se han atrevido a disputar y enfrentarse al mercado capitalista, sin transar los principios y valores cooperativos. Esto ha traído como consecuencia que importantes cooperativas, desde una perspectiva económica, hayan traspasado su figura jurídica a organizaciones tradicionales, mientras que otras se encuentren cada vez más alejadas de la identidad cooperativa, y, por lo tanto, debilitando a las organizaciones que la circunden dentro de este modelo económico-productivo.

Al realizar una mirada superficial de cómo se compone el cooperativismo en Chile, encontramos una heterogeneidad de organizaciones, entre las que se presentan cooperativas con gran estabilidad económica y organizacional, como por otra parte podemos hallar cooperativas que no sobrepasan el año de conformación, mientras otras se encuentran con sus bases inactivas.

Es dentro de este contexto, en el cual distintos autores han estudiado el Sector Cooperativo chileno (SCCH), en el cual se ha evidenciado una falta de fuerza y liderazgo dentro de unos de los sectores clave para el desarrollo del sector: las cooperativas en segundo grado, que para efectos de este trabajo se limitaran al estudio las federaciones y confederaciones de cooperativas del SCCH.

Las organizaciones de segundo grado del sector cooperativo, corresponde a las federaciones, confederaciones e institutos auxiliares del sector. Las federaciones corresponden a agrupación de tres o más cooperativas, mientras que las confederaciones se conforman a partir de tres o más federaciones.

Las organizaciones conformadas bajo la figura de Confederaciones o Federaciones, desde una mirada sistémica, se podría describir como el director de orquesta de una cantidad de cooperativas base que se agrupan con la finalidad de establecer trabajo de cooperación mutua para la resolución de sus problemas y necesidad.

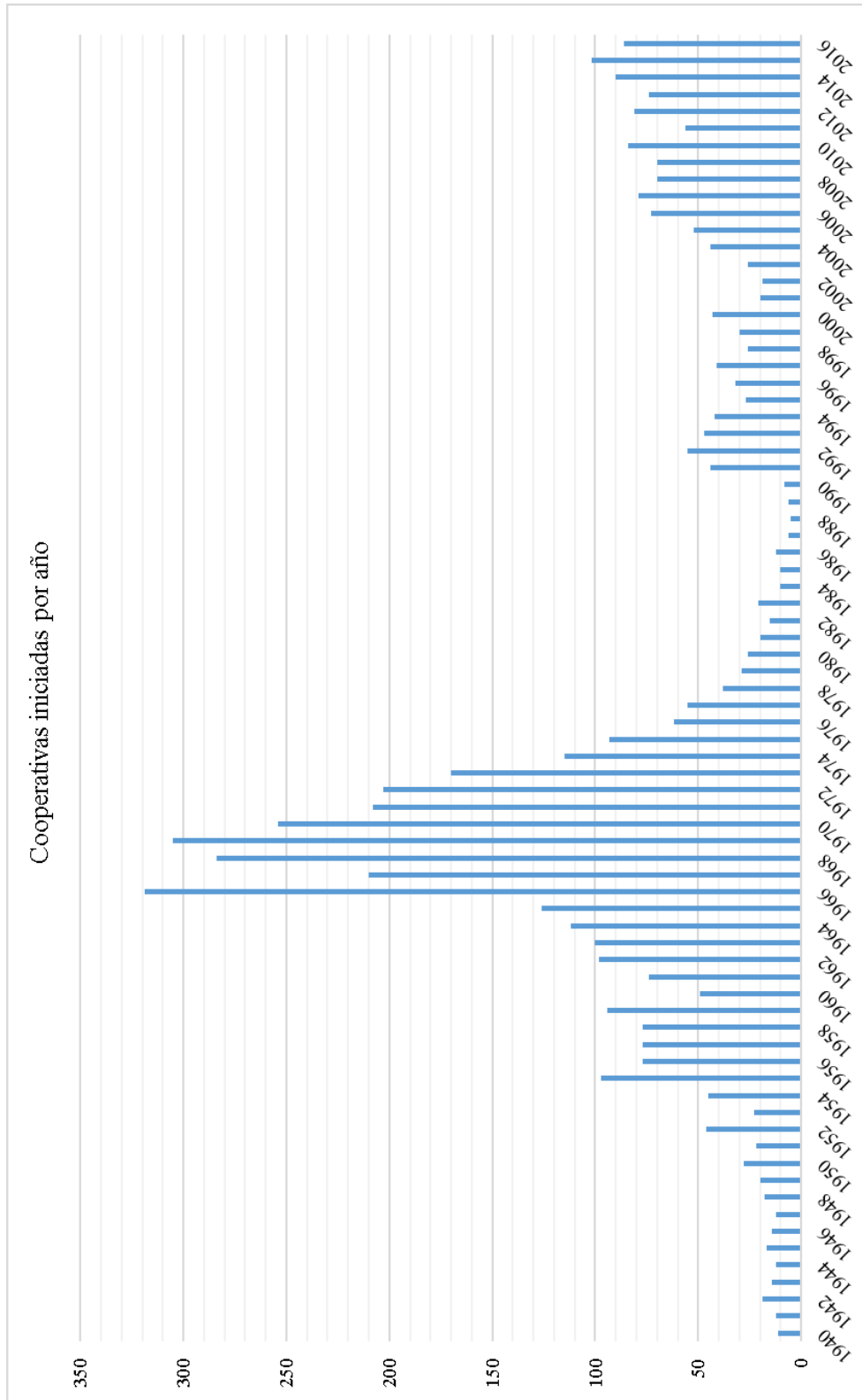
A pesar de que los principios cooperativos, compartidos a nivel mundial a través de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), mencionan la cooperación entre cooperativas, al observar el caso chileno, se evidencia rápidamente que, en lo concreto, este principio no es aplicado en la mayoría de los casos.

Así también, como el sexto principio no encuentra cumplimiento en las organizaciones nacionales, existen dudas respecto a la efectividad de la praxis del quinto principio, respecto a la educación, formación e información de los miembros y el público en general de estas organizaciones.

El objetivo general de este trabajo corresponde al estudio de viabilidad organizacional y efectiva de las organizaciones cooperativas de segundo orden en Chile. Para efecto de ello se utilizará una adaptación al caso de la metodología Sistémico-Cibernética para el estudio de fenómenos organizacionales complejos (MESICIOR) de Pedro Narvarte

La historia del SCCH está llena de particularidades sociales, económicas e incluso geográficas que permiten hallar en este tipo de organizaciones una alternativa real a los sistemas económicos-productivos a los que está acostumbrada la sociedad. Es por ello, que mediante este estudio se procura determinar las causas y posibles soluciones para establecer y/o mejorar las condiciones que promuevan y potencien la capacidad de asociatividad entre las organizaciones de carácter cooperativo, y con ello, fortalecer al Sector Cooperativo Chileno.

Figura 1. 1: Cooperativas creadas por año



de registros de la DAES

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Estudiar la viabilidad organizacional de las cooperativas de segundo grado en Chile.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Explicar el contexto histórico y legal del sector cooperativo chileno.
- Identificar los diversos elementos y factores que influyen a las cooperativas de segundo grado en Chile.
- Diseñar un modelo de sistema viable para las cooperativas de segundo grado en Chile.
- Establecer propuestas de desarrollo para las cooperativas de segundo grado en Chile.

### 1.3 Metodología

A partir de la finalidad de generar un método de trabajo congruente con los objetivos a perseguir por este trabajo se utilizará la “Metodología sistémico-cibernetica para el estudio y diseño de fenómenos organizacionales complejos (MESICIEDOR)” (Narvarte, 2002), bajo una adaptación para el caso a estudiar. Se opta por ella dado que está diseñada para el estudio de organizaciones complejas, como las son las insertas en el sector cooperativo chileno (SCCH)

Las etapas para desarrollar el estudio de las cooperativas en segundo grado corresponden a:

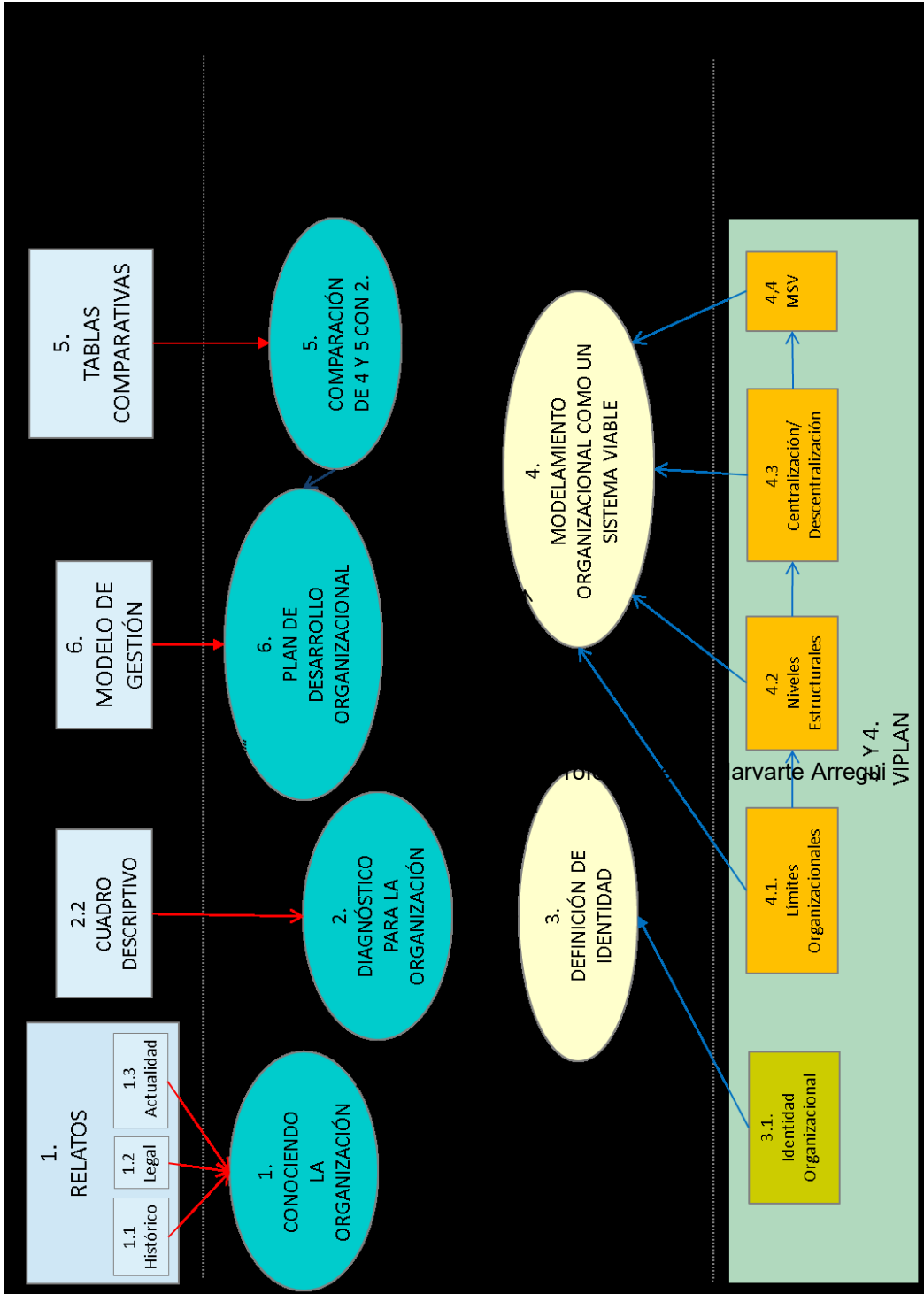
**1.- Expresión de la situación problema:** corresponde a una descripción crítica de la organización sectorial del SCCH, su entorno y más profundamente sobre las uniones, federación y confederación. Esto se realiza en base al material primario y secundario a recolectar durante el estudio.

**2.-Modelamiento organizacional para las cooperativas en segundo grado:** a partir del método de estudio de organizaciones VIPLAN (Espejo, 1997; Espejo, Bowling y Hooversadt, 1999; Narvarte, 2002; Espejo y Reyes, 2011; Espejo, 2015), para la aplicación del Modelo de Sistema Viable en organizaciones humanas. Este método dispone de las siguientes etapas: (i) Estudio de la identidad organizacional del sector de cooperativas en segundo grado; (ii) Recursividad estructural para las cooperativas en segundo grado; (iii) Grado de centralización/descentralización que caracterizan la regulación de las cooperativas en segundo grado; (iv) Mecanismos estructurales para la regulación cooperativas en segundo grado (capacidad de adaptación y cohesión organizacional sectorial)

**3.-Comparacion etapas 2 y 1:** Donde se estable un contraste entre el diagnóstico y lo hallado en la situación problema determinada en la primera etapa.

**4.-Definicion de orientaciones estratégicas:** Se busca establecer propuestas de desarrollo para entregar solución a lo expresado en la situación problema, promoviendo transformaciones consecuentes con lo establecido en la etapa 2. Es necesario para este fin que los cambios propuestos sean aceptados por la comunidad organizacional y ser factibles de realizar en su entorno.

Figura 1.2: Metodología sistémico-cibernetica para el estudio de fenómenos organizacionales complejos (MESICIEDOR)





## **CAPITULO II DESCRIPCIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO CHILENO**

### **2.1 Origen del Cooperativismo**

El origen del cooperativismo se remonta a los inicios de la humanidad, o al menos a los parientes genéticos nuestros, quienes convivían en comunidades recolectoras, en las cuales cada habitante tenía un rol dentro de esta primitiva estructura social. Desde ahí en adelante, los cambios que ha enfrentado la humanidad han sido variados, sin embargo, el espíritu de cooperación mutua ha sobrevivido a través de las distintas épocas y eras de nuestra historia. Sin embargo, la idea del cooperativismo como un concepto formal se encuentra en los llamados Pioneros de Rochdale.

Los Pioneros de Rochdale, son reconocidos dentro del cooperativismo como el primer grupo organizado de trabajadores, que realizó el reparto de sus excedentes entre sus socios. Fundada en 1844, en Rochdale, Inglaterra, fue una cooperativa de consumo que agrupó a 28 trabajadores y que haya su valor dentro de la historia por formular los primeros valores y principios en torno a las organizaciones cooperativas. (Decoop Chile, 2018)

Unas cuantas décadas más tarde, en 1895, en Londres, también en Inglaterra, se celebraría el primer congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización no gubernamental que actualmente sigue vigente y que es el principal precursor del cooperativismo. Sus más de 303 organizaciones, repartidas por 105 países, corresponden a cooperativas de todos los sectores, a quienes reúne, representa y sirve en todo el mundo. (Cooperativas de las Americas, 2001-2018)

## 2.2 Antecedentes Históricos del Cooperativismo Chileno

La historia del cooperativismo en Chile se remonta a dos hechos, el primero de ellos se haya en el panfleto convocante a la conformación de la primera cooperativa del país -según los registros que se cuentan hasta la fecha. Sin embargo, la información que se dispone de este solo nos permiten evidenciar una intencionalidad y se desconoce si efectivamente se conformó. El segundo hecho, y más concreto, se encuentra en la constitución de la Sociedad Cooperativa La Esmeralda el año 1887 en la ciudad de Valparaíso (Confederación General de Cooperativas de Chile, 1998), siendo esta per se, la primera cooperativa de Consumo del país. Se destaca a partir de esta iniciativa características que se replicaran en otras experiencias cooperativas en el territorio: la esperanza de encontrar al alero de estas organizaciones solución a las problemáticas comunes que padecía el sector obrero.

Si bien este trabajo no busca ser un registro histórico de la conformación de estas organizaciones, es necesario conocer el desarrollo organizacional del sector, hallando similitudes en la construcción de identidad a partir de los periodos en que fueron fundadas. Para ello hemos diferenciado 6 periodos:

- Primeras Organizaciones (1887 - 1924)

Tal como se menciona anteriormente, las primeras organizaciones de las cuales se encuentra registro corresponden a la cooperativa de consumo “La Esmeralda”, sin embargo, actores actuales del sector reconocen otro acontecimiento como punta pie de la conformación de estas organizaciones en Chile, que correspondería al panfleto por la conformación de la Sociedad Francisco Bilbao.

La característica común que engloba las organizaciones que se fundaron entre, aproximadamente, el 1887 hasta el 1924, son principalmente su carácter obrero. Las cooperativas de la época se vieron impulsada a partir de la corriente de migración europea al país, la cual llevo con ideas vanguardista sobre la constitución de sociedades.

La carta escrita por Fermín Vivaceta, quien fuera destacado defensor de los derechos obreros de la época, podemos constatar los ideales y esperanzas del naciente movimiento cooperativo. Destacan en sus palabras el socorro mutuo, la necesidad de confianza entre socios, la honradez y, de manera visionario, estableció la necesidad de inculcar estos valores y educar a los socios.

El cierre del periodo se verá entremezclado con las revueltas sociales y el movimiento obrero sindical de la época, durante 1924, que dará paso a la creación de la primera Ley de cooperativas.

- Constitución Legal (1925 – 1963)

Este periodo se comienza a gestar a partir de la primera ley de cooperativas, destaca esta iniciativa por el interés del estado en impulsar el desarrollo del país, lo que produjo la creación del Departamento de Mutualismo y Cooperación, ente dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Posterior al terremoto de Chillan de 1939, en conjunto con la creación de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el estado se encuentra enfrentando las consecuencias de las crisis de la época diseñando e impulsando políticas de desarrollo sectorial, que serán abordadas en algunos sectores mediante la conformación e incentivo de organizaciones cooperativas.

Es durante este periodo que en noviembre de 1953 se constituye la Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito LTDA. Los inicios del sector se desarrollan bajo el amparo de la iglesia católica, en torno a las capillas locales que ante la crisis social que vive el país en los años cuarenta, comienzan un trabajo de ayuda y cooperación con sus vecinos y trabajadores del sector.

A partir del año 1963 comienza sus labores la Federación nacional de cooperativas eléctricas (FENACOPEL). Las cooperativas del sector se crearon con la finalidad de que los servicios de electrificación rural fueran accesibles a las localidades donde las empresas privadas de electricidad no quisieron prestar servicios. De esta forma se aporta al desarrollo social y económico de zonas rurales poco densas (Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas, 2018)

Si bien, durante este periodo las iniciativas de parte del estado por el desarrollo del sector son importantes, estas no son directamente enfocadas en el desarrollo de este, más bien, corresponden a un interés por impulsar el desarrollo del país siendo estas solo alientos aislados. Sin embargo, es importante recalcar, la importancia del énfasis legal, lo que se puede vislumbrar como una muestra de importancia más formal de estas organizaciones.

- Llegada de la Reforma agraria (1964 – 1973)

Muchos factores, nacionales e internacionales, aportaron a que este fuera el periodo más importante respecto a conformación y extensión del SCCH. La llegada al poder del presidente Eduardo Frei Montalva, en conjunto con las políticas de la Unidad Popular.

A partir de la reforma agraria, a manos del gobierno, se establece un auge importante de las cooperativas campesinas, que se caracterizan por ser pequeños productores y parceleros que recibieron tierras por parte del estado.

Es el 19 de diciembre del 1969 que inicia sus actividades la Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas Limitada (CAMPOCOOP), quien asume la labor de desarrollar y modernizar el sector.

Además del incremento considerable de cooperativas generado en este periodo, se destaca las iniciativas de tecnificación hacia el SCCH, a partir de la creación de los Centros de estudios cooperativos de la Universidad Católica de Chile, la escuela de técnicos en administración cooperativa y el centro de estudios sindicales y cooperativos de la Universidad de Chile.

Por otro lado, se destaca la iniciativa por profesionalizar y regularizar el funcionamiento de las organizaciones a partir de la creación de cooperativas como el Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP), Instituto de Auditoría Cooperativa (AUDICOOP), e Instituto de Financiamiento Cooperativo (IFICOOP).

Todos los esfuerzos mencionados previamente, dan cuenta de una alianza entre los distintos actores que participan del SCCH, con la clara intención de potenciar el desarrollo del sector.

- Dictadura Militar (1973 – 1989)

Lamentablemente, todos los logros y avances mencionados anteriormente se vieron en desmedro con el Golpe Militar que sufrió el país en septiembre del año 1973. Es así, que, a consecuencia de lo anterior, se disuelven un número importante de cooperativas.

Este hecho histórico, en conjunto con las intervenciones y ataques sufridos por parte de los organismos de la dictadura militar, tuvieron un impacto considerable, principalmente en las organizaciones más cercanas a los sectores populares. Entre las organizaciones que se ven más fuertemente afectadas, se encuentra la CAMPOCOOP, quien ve sus actividades interrumpidas, dado que sus afiliados fueron desapareciendo o cesando sus actividades.

Sin embargo, el alto porcentaje de disoluciones de organizaciones en el periodo se ve influenciado por otro factor, la crisis económica de principio de los 80, la cual, como en gran parte de los sectores económicos del país, afecta fuertemente al SCCH.

Las consecuencias de este periodo involucran una pérdida importante del impacto social que involucraban a las organizaciones cooperativas, lo que desde cierta perspectiva involucra una pérdida valórica de los principios cooperativistas. Esto dado que partir de la situación socioeconómica vivida por el país, se genera una contraposición entre las ideas de mantener la identidad y principios fundamentales del cooperativismo y la necesidad y presión de adaptarse al modelo neoliberal impuesto al país con el fin de sobrevivir.

En conjunto con ello, finalmente, se genera un quiebre de lo que en algún momento se perspectiva como una alianza entre el SCCH y el estado.

- Vuelta a la democracia (1990 – 1997)<sup>1</sup>

Con la llegada de la nueva institucionalidad chilena, dado por el plebiscito de 1989, que permitió al país retomar la vía electoral para la elección de sus representantes, se inicia un nuevo periodo de reconstrucción del SCCH.

En diciembre de 1993, se funda la Federación de Cooperativas Campesinas de Concepción, Arauco y Ñuble limitada (FEDECOAR).

Debido a ser un periodo de reconstitución de la democracia y de la confianza quebrada entre la ciudadanía y los organismos del estado, las prioridades de las políticas públicas están focalizadas en iniciativas distantes al SCCH, por lo que es percibido por sus actores como un

---

<sup>1</sup> Se toma este periodo debido a que los esfuerzos de sistematización respecto a la información históricas del SCCH que existen son el trabajo de Mario Radrián, el cual abarca hasta el año 1997.

periodo de indiferencia política. Ante ello, la visión común es la necesidad de volverse autónomos respecto al estado y tomar el desarrollo del sector por “las propias manos”.

- Actualidad (1998 – actual)

La llegada del nuevo milenio revolucionó al mundo entero, el acceso a las tecnologías y la aparición masiva de internet, fueron acompañados por el fenómeno de la globalización. Sin hacer un análisis muy profundo, es indiscutible que las oportunidades que han entregado las tecnologías para el desarrollo de nuevas ideas, e incluso de alguna, como el cooperativismo, que estuvieron siempre presentes, hoy sean más viables que en el siglo pasado.

Sin embargo, contrario a lo que muchos profesaban el siglo pasado, el sistema económico mundial dominante, el neoliberalismo y capitalismo, en una de sus expresiones más liberales, parecen estar colapsando. Es cada vez más recurrente encontrar nuevos alzamientos y movimientos sociales en contra de la desigualdad social y los gobierno pro-liberales.

En el caso nacional, la dinámica no ha sido distinta, ningún sector social se ha mantenido al margen del debate respecto de cuál es la sociedad que estamos construyendo y si es sustentable el modelo económico en el cual nos encontramos sometidos.

Si tomamos en consideración los diversos factores que han acompañado estos años, no parece tan insensato el auge que han tenido las organizaciones cooperativas durante la última década.

Durante enero del 2013, en dependencias del ex congreso y actual congreso nacional, se efectuó el “Congreso de Cooperativas”, instancia en la que participaron parlamentarios, expositores nacionales y extranjeros, esto con la finalidad de debatir sobre el movimiento cooperativo nacional. Esta instancia se genera en medio de la discusión de la ley de cooperativas despachada durante esos años. Una de las iniciativas a destacar, que emanan a partir de este encuentro es la mención respecto a la formación de una bancada de diputados cooperativistas, mostrando de esta manera un interés particular de parte de los parlamentarios por el SCCH.

Por parte del ejecutivo, en agosto del 2014, se toma la decisión de fusionar el anterior departamento de cooperativas (DECOOP) con la División de Asociatividad y Economía Social (DAES) (Decoop Chile, 2018), a la vez, que, en forma paralela, se creó el Consejo Público Privado para el Desarrollo de la Economía Social y las Cooperativas

Durante los siguientes años la DAES, a través de una red de colaboradores del mundo cooperativo nacional, entre sus muchas funciones y tareas, comienza un trabajo de promoción y difusión de las organizaciones de economía social, entregando a la comunidad distintos tipos de insumos, entre los que se destacan publicaciones como el “Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos” o “Panoramas y proyecciones de la economía social y cooperativa de Chile”. Además, durante los últimos años han presentado una presencia activa en la organización de distintos encuentros del mundo cooperativo. Esta nueva etapa de renacimiento y desarrollo del SCCH se evidencia en la conformación de nuevas organizaciones, siendo la Federación de Trabajo “Trabajo y Solidaridad” (TRASOL), uno de los casos más llamativos.

TRASOL, se constituye en julio del 2015 ante la necesidad de distintas organizaciones por dar soluciones en conjunto a problemáticas comunes, pero también, por un fuerte sentimiento ideológico respecto al rol de las cooperativas en el siglo XXI. La Federación, que actualmente agrupa a 10 cooperativas, de distintos rubros, con las cuales han establecido una dinámica de trabajo y formación político, técnico y educativa para sus integrantes. Lo que más destaca de la iniciativa y conformación de TRASOL, es la mirada hacia las cooperativas como una herramienta de lucha contra hegemónica hacia el sistema capitalista, de generar un real aporte al desarrollo de una economía *solidaria, sustentada en lógica de producción, distribución y abastecimiento, relaciones sociales en general no capitalistas*. (Centro Alerta, 2016)

### **2.3 Antecedentes Legales del Cooperativismo Chileno**

Como se mencionó anteriormente, la primera ley de cooperativas en Chile se promulgo el 30 de septiembre de 1924. Desde entonces se han hecho distintos esfuerzos por adaptar la legislación a los desafíos y realidades que se presentan para el sector ante los cambios sociales y económicos del país.

Dicho lo anterior, el año 2003 a partir del decreto con fuerza de Ley 5 (D.F.L 5), se proclama un nuevo reglamento de Ley de Cooperativas, la cual se percibe como un avance hacia una legislación más completa para el sector, pero, no obstante, presenta deficiencias en ciertas áreas.

De esta manera, durante el año 2017, se termina la tramitación de las actuales modificaciones al reglamento de Ley de cooperativas. Desde el ejecutivo, el mensaje habla del fortalecimiento de estas organizaciones de volver más expedito el surgimiento de nuevas cooperativas.

Sin embargo, las principales modificaciones se focalizan en sanción y fiscalización, dejando de lado las adaptaciones que sugieran un mayor apoyo y desarrollo de las organizaciones, desde la perspectiva de potenciar los principios y valores.

Por otro lado, las nuevas atribuciones del Departamento de Cooperativas se limitan a sanciones por malas prácticas de la administración, lo que se aleja respecto a la materialización del estado y su responsabilidad con el sector.

Una de las cuestiones legales que genera frustración entre los actores del SCCH corresponde al Decreto 233, que en su artículo 1 define que:

*“Fijanse los siguientes valores que el Departamento de Cooperativas de la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción, podrá cobrar por concepto de las actuaciones de fiscalización y supervisión de las cooperativas, y las inscripciones en el Registro Especial de Supervisores Auxiliares y Auditores Externos”*

Entonces, se entiende que la labor de fiscalización a la cual están sometidas las organizaciones, están subyacidas al pago de cierta cantidad de unidades tributarias mensual (UTM), siendo esta asignada a partir de la combinatoria del rubro de la cooperativa, del patrimonio o activos que tenga la organización y si esta corresponde a las de tipo de importancia económica.

*“Es reconocido el esfuerzo del actual gobierno por revertir esta situación. La Modificación a la Ley General de cooperativas para permitir mejoras en su desarrollo, la creación de un consejo público/privado en donde los actores de los diversos sectores y exponentes de la Economía social se encarguen de estas materias, en conjunto con representantes gubernamentales son muestras que se está avanzando en la dirección correcta. Vale decir en nuestro país los objetivos del desarrollo sostenible al año 2030 de la ONU se consideran y se orientan iniciativas en tal sentido.”*  
(Confederación General de Cooperativas de Chile, 2016)

Dentro de las principales modificaciones que se generaron durante el año 2017, de se encuentran:

- Flexibilizar los requisitos necesarios para la constitución de las cooperativas y fortalecer su capacidad de gestión, preservando su carácter participativo.
- Incentivar la eficiencia económica y la sustentabilidad financiera del sistema, otorgándole estabilidad patrimonial.



- Actualizar y modificar el marco normativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Otorgar al Departamento de Cooperativas, mejores facultades para sancionar las malas prácticas de las administraciones
- Perfeccionamiento de la modalidad de descuentos por planilla, para asimilar a los empleados del sector público a los sectores privados
- Perfeccionamiento de los procedimientos de fiscalización de las cooperativas de ahorro y crédito tanto por la SBIF como por el Ministerio de Economía
- Análisis de la temática tributaria, finalmente incorporada en el proyecto de ley de reforma tributaria 4. Incorporación de un artículo de incorporación proporcional de género en los órganos de gobierno de la cooperativa
- Mejoras en la definición de cooperativas de importancia económica y sus procedimientos de fiscalización

Una cuestión que llama la atención, y no deja de ser importante de señalar, es que actualmente el Departamento de Cooperativas no existe, dado que el año 2014, se decide fusionar esta división para generar un espacio transversal para las organizaciones de economía social. En este sentido, actualmente la ley se refiere a un ente inexistente como responsable por parte del estado de las políticas hacia el sector cooperativo. Si bien, actualmente esto no es una situación que genere un problema en la relación gobierno – cooperativas, la falta de claridad legal, es un vacío al cual es importante darle solución.

## 2.4 Expresión de la situación problema

La naturaleza presentada anteriormente del SCCH nos permiten abordar su contexto a partir del enfoque metodológico de sistemas blandos de Checkland, esto es, entendiendo al sector como un sistema estructurado que se ve afectado por problemas situacionales con elementos sociales, políticos y, por consiguiente, humanos -entendiendo que ambos se generan a partir de las acciones del último. Establecimos a partir del análisis anterior que el SCCH se encuentra relacionado, en su historia, y actualmente, con distintos tipos de organizaciones, de carácter público y privado que afectan en distintos escenarios la complejidad del sistema, de manera social, política, legal y económica.

Dado lo anterior, es necesario, para comprender el problema y sus posibles soluciones, la identificación de su *Sistema Contenedor del Problema (SCP)*, y su contraparte, el *Sistema Solucionador del Problema (SSP)*.

Ambos sistemas se encuentran definidos a continuación. El primero de ellos, el SCP, dícese que:

*“Es aquella porción de la realidad conformada por lo que se ha definido por sistema y el entorno que lo circunda, donde existen personas que forman grupos culturales y adoptan el papel de “vivir los problemas” de esa realidad. Pero, así como son personas que viven los problemas de esa realidad, también son personas que poseen aspiraciones y visiones determinadas sobre los procesos de transformación a llevar a cabo en el sistema contenedor del problema.”* (Lara Rosano, 2002)

Por otro lado, encontramos la definición del SSP, la cual se expresa en el siguiente extracto:

*“El SSP está conformado por aquellas personas que tienen vocación de “solucionadores” y que han tomado la decisión de “solucionar” los problemas existentes en el SCP. Es el sistema que, recogiendo las querencias y aspiraciones del SCP, propone “soluciones” a ser implantadas en el SCP”* (Lara Rosano, 2002)

A partir de estas definiciones, por lo tanto, se definen ambos sistemas a continuación, para comprender la envergadura y participantes del problema.

### 2.4.1 El sistema contenedor de problema

Dentro del sistema contenedor de problemas podemos encontrar las organizaciones que constituyen el SCCH y su medio, bajo la primicia de que son estas quienes se encuentran expuestas y viviendo los problemas. Son ellas, principalmente, quienes se ven perturbadas a por la realidad enfrentada. Dentro del SCCH podemos encontrar, desde menor complejidad a mayor, los socios cooperativos, las cooperativas base, las federaciones y confederaciones de cooperativas

- Los socios cooperativistas

A partir de la Ley General de Cooperativas (LGC), *podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales y las personas jurídicas de derecho público o privado.*

Los socios cooperativos son la espina dorsal de las cooperativas. Son quienes componen y dan vida a las organizaciones al ser los encargados constitutivos de ella en lo relativo a la toma de decisiones y sus acciones. Hoy, el SCCH, cuenta con un aproximado de 1.865.000 socios, los cuales se encuentran concentrados en un 91% en las cooperativas de Servicios, con una amplia mayoría en la subdivisión de Ahorro y Crédito.

La constitución y participación en organizaciones cooperativas debiese ser bajo un fuerte principio valórico y social entorno a la solidaridad, equidad, igualdad, democracia, responsabilidad. Sin embargo, la definición que engloba en general la visión de los socios hacia las cooperativas y su membresía es la de participar dentro de organizaciones alternativas al modelo socio económico actual y romper con la desigualdad del sistema político.

- Las cooperativas bases

Las cooperativas de base son todas las asociaciones, que, se autodenominan bajo la figura jurídica de cooperativas. Actualmente existen en Chile 1363 cooperativas vigentes y activas, en donde un 45% corresponde a cooperativas de Servicios. De este total, solo 171 de ellas están asociadas a alguna organización de segundo grado. El objetivo principal de toda organización es la de satisfacer las necesidades de sus socios. Además, en gran parte de las cooperativas existe un fuerte sentido de dignidad por las personas, esto es, romper con el paradigma de la sociedad capitalista y sus vicios, como por ejemplo el trabajo enajenado, la explotación, el abuso patronal, las brechas salariales por género. En algunos casos, se plantean

incluso las organizaciones como espacios de ruptura de la cultura jerarquizada de las organizaciones.

- Las federaciones y confederaciones de cooperativas

Las organizaciones de segundo grado son espacios conformados por varias cooperativas agrupadas bajo algún propósito en común. En el caso del SCCh, este agrupamiento se da bajo dos criterios, por actividad y por agrupación geográfica.

Actualmente existen 20 organizaciones de segundo grado, entre ellas 2 confederaciones, las cuales tienen como propósito ser un apoyo entre las organizaciones de base, así como también, generar espacios que permitan el fortalecimiento del sector a través de una representación coordinada de los intereses del sector cooperativo.

Sin embargo, el sector cooperativo se encuentra profundamente disgregado, y con un alto individualismo institucional, lo que no promueve la asociación ni la ayuda entre organizaciones. Un porcentaje considerable de las organizaciones no realiza JGS desde hace varios años, ya que, al no existir interés por parte de las organizaciones bases por generar un trabajo en conjunto con otras organizaciones, no existe presión hacia generar trabajo a nivel sectorial

A pesar de lo mencionado con anterioridad, existen espacios que se esfuerzan constantemente por generar instancias de encuentro y dialogo entre las cooperativas y sus miembros, como también prestando distintos tipos de servicios que aporten al desarrollo organizacional.

#### **2.4.2 El sistema solucionador del problema**

En el sistema solucionador de problemas se haya a las entidades con intención de dar solución, de manera externa, a los problemas que aquejan al SCP. Por lo tanto, sus acciones están direccionadas a buscar soluciones para una operación efectiva. Bajo este, encontramos al Gobierno, Legisladores, centros de estudio y/o investigación afín y organizaciones internacionales.

- El Gobierno

El gobierno es un sistema preponderante para la solución del problema, siendo el encargado de priorizar y encaminar proyectos de desarrollo estatal. Durante los años sesenta se aprecia un especial interés por el desarrollo del sector, a partir del proyecto país que se impulsa por los gremios y organizaciones políticas cercanas al mundo popular. A pesar del auge que se le dio durante aquella época a la constitución de cooperativas, con la llegada del Golpe Militar, y las directrices del mismo, desaparece, por parte del estado, las iniciativas por impulsar el sector.

Actualmente, por parte del gobierno, quien está a cargo de la vinculación con las cooperativas corresponde al Departamento de Cooperativas, quien, como menciona la ley de cooperativas *tendrá a su cargo fomentar el sector cooperativo* como también *la supervisión del cumplimiento de las leyes aplicables a las cooperativas y sus normas reglamentarias y especialmente fiscalizar*, respecto a las cooperativas de importancia económica.

Además, debido a la naturaleza de los procesos democráticos del país, con cambios de gobiernos cada 4 años, y sin una legislación sólida y que potencie el desarrollo de las organizaciones cooperativas, las políticas públicas se ven limitadas al gobierno de turno, lo que dificulta un trabajo constante y progresivo para el crecimiento y fortalecimiento del sector. Ejemplo de ello es lo que menciona Sebastián Flores, presidente de TRASOL:

*“Hoy día no es para nada relevante el departamento de cooperativas, porque como que tiene, ha tenido como dos características, que es fomentar y fiscalizar, pero son como las divisiones. Por ejemplo, en Piñera, la cosa era fiscalizar y los locos te decían no haga cooperativa, váyase a empresas, no se meta en problemas de verdad te decían eso”*

Entre las disconformidades que existe por parte de los dirigentes es la caracterización que contempla actualmente el consejo consultivo, ya que según declaran desde la FECRECOOP en las siguientes palabras

*“Es una gran frustración el no haber logrado hasta la fecha el tener un consejo cooperativo nacional [...]. (el gobierno, de Michelle Bachelet) Formo un consejo consultivo público y privado, entonces nos consulta. El gobierno hace lo que quiere, nos consulta si nos parece bien. No rinde cuenta y chao. (Y si nos parece mal) Da exactamente lo mismo porque ellos tomaron la determinación, pero si nosotros vamos y decimos que es lo que queremos, algunas cosas las ven o las toman, las malas las desechan”*

Por lo tanto, quienes componen a las organizaciones de segundo grado, sienten una falta de vinculación por parte del gobierno por entender efectivamente cual es la realidad que viven las organizaciones y cuáles son las necesidades que desde el ejecutivo pueden dar solución mediante sus gestiones.

- Legisladores

La importancia de los legisladores como parte del SSP radica en que son quienes tienen el poder para transformar las normativas respecto a la temática. Está en su poder la posibilidad de reformular y mejorar los vacíos y desconformidades que presentan los actores del sector.

Si bien, los últimos años, debido al auge del tema se ha generado mayor interés en las organizaciones. Otra situación por mencionar y que demuestra un mayor interés en la temática, se entrevistó en la mención de dirigentes de la FECRECOOP respecto a la bancada Cooperativa

*“Ahí nació (en el congreso de cooperativas, 2013) la agrupación de parlamentarios cooperativistas que existe hasta el día de hoy, y es absolutamente transversal, desde el PC a la UDI. Los senadores y diputados de regiones se dieron cuenta de que pertenecían a cooperativas de agua o eléctricas, o ambas y eran cooperativistas y ahí nació”*

Hoy, una de las molestias que existen desde el sector a la legislación corresponde al Decreto 233, mencionado anteriormente, principalmente por dos razones. La primera de ellas por la falta de claridad respecto al uso que le da el estado a los montos que son entregados por las cooperativas, y a que ese dinero no sea utilizado para la formación y fortalecimiento del SCCH. Y, por otro lado, la percepción de las organizaciones de que los montos pagados por esta fiscalización son, por una parte, injusta, dado que solo por corresponder a un tipo de organización “alternativa” deben pagar esta fiscalización, y, por otra parte, por los altos montos que deben entregar por costo de este servicio.

- Instituciones de educación superior

En relación con las Instituciones de educación superior, en Chile, existen tres tipos: Las Universidades, los Institutos Profesionales y los Centros de Formación Técnica, de estas, solo 2 de las 59 universidades del país cuentan con programas de formación relacionados con temáticas del mundo cooperativo.

Respecto a los programas mencionados anteriormente, ambos corresponden a la modalidad de diplomados, por lo que se encuentran por fuera de los programas curriculares formales o de formación integral de las carreras de pregrado.

La falta de educación y/o espacios educativos que permitan un acercamiento profesional a la realidad cooperativa es un tema que genera cada vez más ruido dentro de los espacios, dado que, actualmente, existe un bajo nivel de profesionalización de las organizaciones. Además de ello, existen pocos espacios que permitan el asesoramiento y trabajo técnico-profesional focalizado en la realidad cooperativa.

Sin embargo, convenios como el de CAMPOCOOP con carreras afines a sus necesidades. -agrícolas- permiten generar espacios de aprendizajes informales entre socios, estudiantes y académicos, aportando al desarrollo y fortalecimiento de organizaciones.

- Centros de estudio y/o investigación.

Centro Internacional de economía social (CIESCOOP)

*“El Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, es un centro académico perteneciente a la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, que tiene como principal objetivo estudiar, promocionar, divulgar y capacitar en los temas de economía social y solidaria, cooperativas, emprendimiento social y tercer sector.”*

Este tipo de organizaciones son absolutamente necesarias, dado que actualmente la información disponible sobre organizaciones cooperativas es bastante pobre, con una sistematización de muy bajo nivel y poco actualizada. Además, al no existir información estadística respecto al sector, no se tiene claridad de cuál es la situación social que viven las organizaciones, lo que dificulta los esfuerzos externos por generar aportes al sector.

En el caso del CIESCOOP, se haya un espacio que tiene completo interés en generar estudios y análisis de la realidad del sector. Lo que en cualquier caso propone un primer paso para poder definir cuál es la realidad social, económica y cultural que está viviendo el sector, y desde ahí comenzar a realizar un trabajo de reconstrucción y fortalecimiento.

- Organizaciones Internacionales

#### Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

*“La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental establecida en 1895 para el progreso del modelo cooperativo.*

*La Alianza es la principal organización de representación cooperativa a nivel mundial, representando 306 federaciones y organizaciones alrededor de 105 países.*

*Los miembros de la alianza son cooperativas a nivel nacional, organizaciones cooperativas individuales y oficinas gubernamentales relacionadas con el cooperativismo.*

*La ACI trabaja con organismos y gobiernos, globales y regionales, para crear contextos legislativos que permiten la formación y crecimiento de las cooperativas”*

-Traducción propia

La ACI es una la organización internacional que busca representar y unir a todas las cooperativas del mundo, además de generar redes de apoyo entre organizaciones. En el caso nacional, la alianza presta servicios financieros a varias organizaciones, como también aporta en la promoción y encuentro de organizaciones a nivel nacional, siendo participe de instancias congresales.

Además, la ACI como plataforma internacional, está constantemente generando redes de información sobre el que hacer y desarrollo de las organizaciones, proveyendo nuevas ideas y metodologías de trabajo para el progreso del sector.

#### Organización Internacional del Trabajo (OIT)

*“Es la agencia de las Naciones Unidas para el mundo del trabajo. Establece las normas internacionales del trabajo, promueve los derechos en el trabajo, y favorece la creación de oportunidades de empleo decente, la mejora de la protección social y el fortalecimiento del diálogo sobre las cuestiones relacionadas con el trabajo. La OIT tiene una estructura única que reúne a representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores”*

-Traducción propia

La OIT declara que las cooperativas son organizaciones que mejoran las condiciones de vida y de trabajo de las personas, a la vez que, muchas veces, se hacen cargo de problemáticas el Estado y los privados no han puesto atención.



La OIT aporta al mundo cooperativo con informes y estadísticas del comportamiento cooperativo a nivel mundial, además de entregar recursos para el desarrollo y potenciamiento de las organizaciones cooperativas

- Las federaciones y confederaciones de cooperativas

A pesar de que las federaciones y confederaciones son quienes viven el problema, también es posible considerarlas dentro del SSP dado a que solo ellas, con el fortalecimiento de sus estructuras y liderazgos pueden dar puntapié a la transformación de su realidad.

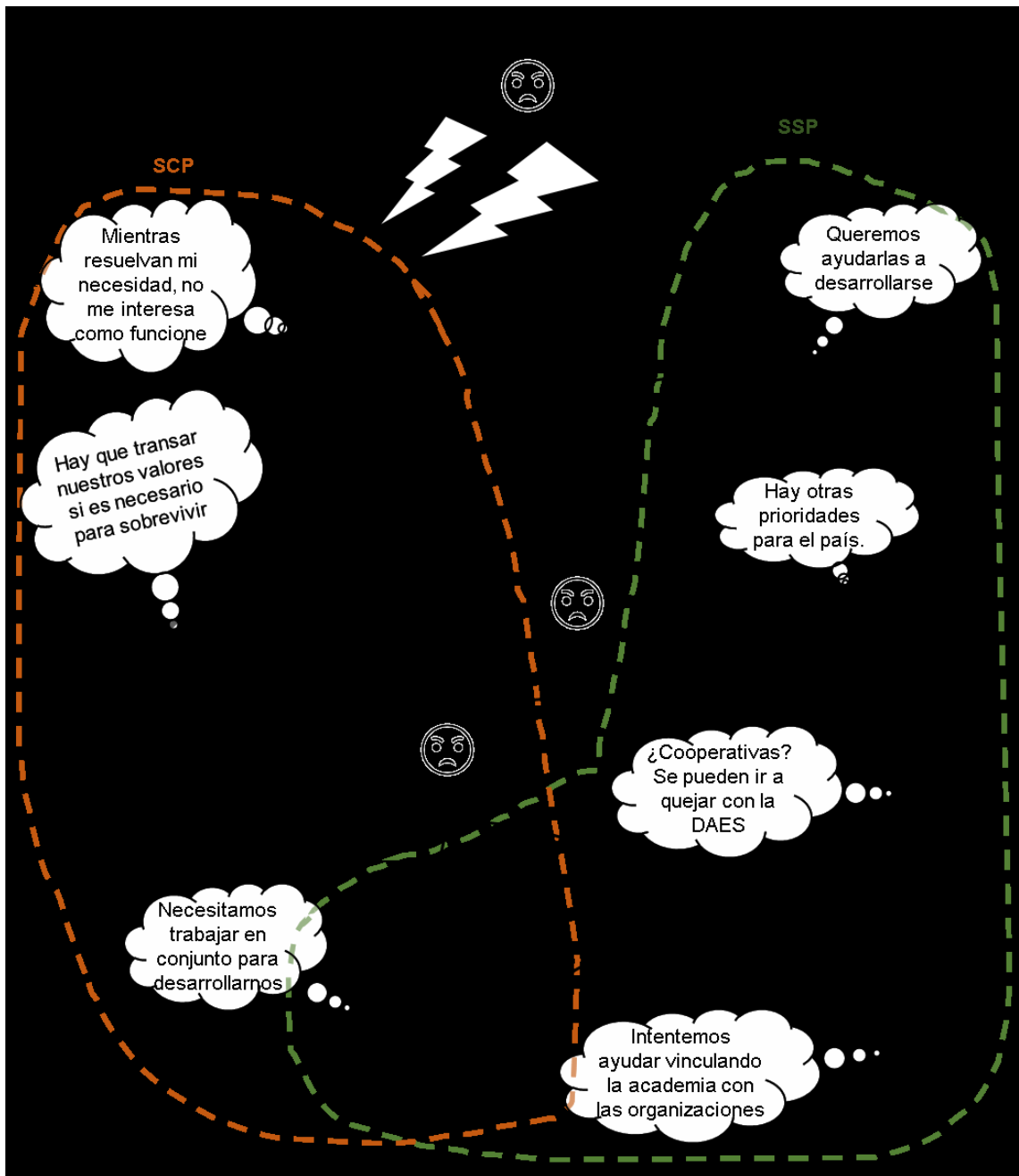
Muchas de las problemáticas que presenta el sector se deben a la espera de que “otra” organización se haga cargo de liderar la reunión y agrupación de todas las organizaciones, lo que da una señal de falta de proactividad por parte de las dirigencias. Además, existe una pasividad ante el paternalismo acostumbrado por parte del DECOOP. Es necesario que las organizaciones de segundo grado se hagan cargo de sus juntas, así como de la falta de compromiso por parte de sus asociados para avanzar en la resolución de sus problemas.

#### **2.4.3 Sobre la situación problema**

Al momento de evaluar la viabilidad del sector cooperativo de segundo grado, se presentan varios problemas que perturban la capacidad de sobrevivencia de las organizaciones. Desde una primera mirada se evidencia que existe una falta de crecimiento por parte de las organizaciones respecto al ingreso de nuevos miembros en contraste con el aumento de constitución de cooperativas que se ha generado en la última década. Lo siguiente que se constata al observar es que las organizaciones se encuentran dispersas y sin vinculación entre ellas. No existe la idea global de un “Sector Cooperativo”, lo que se evidencia en el trabajo individualista y hermético que realizan las cooperativas base. Respecto a esto último, cabe destacar que solo algunos casos aislados han generado un trabajo de agrupación y cooperación mutua.

Además, existe una contraposición entre el modelo neoliberal y los valores cooperativos, en este sentido existe un conflicto latente respecto hasta qué punto se pueden flexibilizar y ceder los principios que guían a las organizaciones cooperativas con tal de adaptarse y sobrevivir a este “nuevo” mundo.

Figura 2. 1: Expresión de la Situación Problema



Fuente: Elaboración propia

### **CAPITULO III MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Como fue anunciado anteriormente, para el estudio del sector de cooperativas de segundo grado, que agrupa a federaciones y confederaciones de cooperativas, desde un enfoque sistémico, se hará uso del “Método de estudio de Organizaciones” o, también conocido, “Método VIPLAN, formulado por el profesor Raúl Espejo, el cual consta de las siguientes etapas:

1. Definición de la Identidad Organizacional del sector de cooperativas de segundo grado en Chile.
2. Modelamiento de los límites organizacionales de las cooperativas de segundo grado en Chile.
3. Despliegue de la complejidad de las cooperativas de segundo grado en Chile.
4. Estudio de la discreción y autonomía de las cooperativas de segundo grado en Chile.
5. Modelamiento de la estructura organizacional de las cooperativas de segundo grado en Chile

#### **3.1 Constitución de la Identidad Organizacional de las Cooperativas de segundo grado chilenas.**

La primera etapa busca definir de manera representativa la identidad del sector en estudio, lo que dicho de otra manera se refiere a generar una idea de lo que el sistema “es” (identidad) y/o “será algún día” (visión), como consecuencia de las acciones de sus actores.

Para poder establecer lo anterior, es necesario una conversación y reflexión por parte de los participantes de la organización, en cada uno de los niveles recursivos, a partir de dos conceptos convergentes.

- a) Nombrar el Sistema: Esta definición busca forjar una frase que permita identificar el sistema viable del sector en estudio y que sea coherente por sus elementos fundamentales. Para formular este nombre, la frase se debe establecer a partir de lo siguiente:

“Un sistema (contexto), que hace (X), mediante (Y), para lograr (Z)”

El contexto sitúa a la organización en un plano de referencia determinado, X representa el accionar que representa el “qué hacer” del sistema. Y representa la

manera en que se lleva a cabo la acción, mientras que Z determina la finalidad del ser del sistema.

Al momento de englobar todas las miradas y percepciones respecto al SCCH, se busca establecer una definición única que responda a la mirada holística del sector. Con este fin se desarrolla la siguiente frase:

*“Sistema estructurado de manera asociativa en proceso de crecimiento y desarrollo, que agrupa a las organizaciones que bajo la estructura jurídica de la constitución chilena se definen como cooperativas, compartiendo y adscribiendo a los principios y valores cooperativos, mediante diferentes tipos de sociedades e instrumentos, con la intención de dar solución a problemáticas y necesidades comunes de sus socias y socios, así como de la comunidad con la cual se encuentran vinculadas”*

En el caso de las organizaciones de segundo grado, que son el objeto de estudio de este trabajo, a partir de las conversaciones con socios y participantes de las distintas federaciones de cooperativas existentes en el espectro chileno, se formuló la siguiente frase para caracterizar el sistema:

*“Sistema que agrupa a las organizaciones en segundo grado del SCCH, que representan, promueven y asisten a las cooperativas de base que la constituyen, mediante la agrupación de tres o más cooperativas, en el caso de la federación, y, tres o más federaciones, en el caso de las confederaciones, con la finalidad de mejorar las condiciones que enfrentan las cooperativas, así como las socias y socios de ellas, como también responder y dar solución a necesidades que las organizaciones bases no pueden resolver por sí solas”*

- b) Caracterizar la organización: Esta etapa busca establecer y considerar los factores que influyen la constitución de la identidad de la organización, para llevar a cabo esto se utiliza la mnemotecnica TAPCID, cuyos componentes son:

**T:** Transformación ¿Qué inputs son transformados en que outputs? (el que hacer de la organización)

**A:** Actores, ¿Quiénes llevan a cabo las actividades establecidas para materializar la transformación?

**P:** Proveedores, ¿Quiénes son, o pueden ser, los proveedores de inputs requeridos para hacer la transformación?

**C:** Clientes ¿Quiénes son, o pueden ser, los directamente favorecidos o perjudicados por los outputs de la transformación?

**I:** Interventores ¿Quiénes desde el exterior, definen, o pueden definir, el contexto de la transformación?

**D:** Dueños ¿Quién tiene, o puede tener, una meta-visión de la transformación?

Entonces, a partir de los conceptos descritos anteriormente, la caracterización de la identidad queda constituida a partir de las siguientes definiciones:

**T(Transformación)** Organizaciones cooperativas dispersas, aisladas y con trabajo individualista... a... Organizaciones cooperativas organizadas de manera efectiva, generando trabajo de cooperación mutua entre ellas para la resolución de necesidad y problemas del sector, y las cooperativas bases.

**A(Actores)** Todas las organizaciones, que se constituyen como organizaciones de segundo grado, como las Confederaciones, Federaciones, uniones e institutos auxiliare, así como las cooperativas de base que las constituyen. Así mismo, también la DAES perteneciente al MINECON, como ente regulador.

**P(Proveedores)** Cooperativas bases, que componen a las organizaciones de segundo grado

Proveedores de insumos y otras cosas, como a todo tipo de empresas y organizaciones.

Organizaciones de otros indoles, que entregan recursos intelectuales, como la academia mediante las investigaciones, la ACI con estudios e información respecto al sector y los centros de educación superior mediante la tecnificación de socias, socios, y profesionales al servicio de las cooperativas.

**C(Clientes)** Las **cooperativas de base**, que son quienes se benefician o ven afectadas directamente por las gestiones y acciones desarrolladas por las organizaciones de segundo grado.

Así, como también, de manera indirecta, la **comunidad social** que se vincula con estas organizaciones.

**I(Interventores)** **Legisladores**

**Gobierno**

**DAES**

**D(Dueño)** El dueño del sistema de organizaciones de segundo grado del SCCH es difícil de identificar dado que el sector aún se encuentra en proceso de reconstitución.

Organizaciones como TRASOL, muestran una nueva corriente de liderazgo y entusiasmo por revitalizar el **SCCH** de la mano de los principios de ayuda mutua.

Sin embargo, CONFECOOP, pareciera ser el más indicado, bajo otro liderazgo, de hacerse cargo de encausar las organizaciones de segundo grado hacia una representatividad sólida y transversal

## **TRANSFORMACIÓN**

En el nivel de lo que corresponde a la cooperativa base, se genera una primera transformación a partir de la agrupación de personas en torno a necesidades comunes. Luego de generar esa primera agrupación, se generan nuevas necesidades las cuales una organización por sí sola no puede resolver.

Bajo el espíritu cooperativista, se genera un segundo grado de agrupación, en el cual cooperativas de base deciden trabajar en conjunto bajo la figura del espacio federativo, y en un tercer grado, bajo la agrupación de confederación.

Entonces, inicialmente tenemos el escenario de organizaciones cooperativas de base trabajando de manera autónoma, disgregada, dispersas y sin vinculación entre ellas, realizando trabajo aislado y con beneficio individual, sin una mirada global del sector.

Sin embargo, al comenzar a trabajar mediante una organización federativa, se da inicio a un trabajo sinérgico entre organizaciones. En primera instancia, la decisión de generar un trabajo en conjunto evidencia la intención de superar, en una primera instancia, las limitantes de la organización.

Cuando la organización decide superar estas limitantes, y conforme a su interés, avanza a una organización de segundo grado, para transformar el SCCH en un espacio de trabajo conjunto, con apoyo mutuo y con trabajo coordinado podemos evidenciar una transformación, y con ello, se empieza a perspectiva el que hacer de las organizaciones federativas y confederaciones.

## **ACTORES**

### **Cooperativas Base**

Para llevar a cabo la transformación mencionada, quienes la llevan a cabo principalmente corresponden, en primera instancia, las organizaciones cooperativas base, ya que son quienes toman la decisión de organizarse y transformar su realidad.

Según la LGC, en su Título I, sobre la naturaleza de las cooperativas, en su Artículo 1°, se definen como *las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales:*

*Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.*

*Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios. A prorrata de aquellas.*

*Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.*

Debe también tender a la inclusión, como, asimismo, valorar la diversidad y promover la igualdad de derechos entre sus asociadas y asociados.

### **Federaciones y Confederaciones**

El Capítulo III de la LGC, de las confederaciones, federaciones e institutos auxiliares, indica en su artículo 101, que *las federaciones de cooperativas estarán constituidas por tres o más cooperativas, las confederaciones por tres o más federaciones y los institutos auxiliares por siete o más personas jurídicas de derecho público, cooperativas u otras personas jurídicas de derecho privado que no persiguen fines de lucro.* Por otra parte, en su artículo 103, del mismo capítulo, menciona que *a las federaciones y confederaciones les corresponderá velar por los intereses y complementar y facilitar el cumplimiento de los objetivos de las cooperativas, cooperando con su labor y realizando cualesquiera actividades de producción de bienes o de prestación de servicios que se señale en sus estatutos, con dicho objeto.*

Son quienes generan las actividades y tareas que aportaran a generar apoyo mutuo y asociación entre organizaciones, y por lo tanto las principales responsables de que la generación se lleve a cabo, dado que las cooperativas base confían en su labor la resolución de las necesidades mayores. Además, son espacios de representatividad ante otros organismos

### **PROVEEDORES**

Respecto a los proveedores, es necesario diferenciar entre quienes aportan a partir de productos y servicios a las actividades de cada federación y confederación, y, por otra parte, quienes generan un aporte al desarrollo de la integridad de sistema

Respecto a los del primer tipo, estos corresponden a los proveedores comunes de cualquier tipo de organización, proveedores de insumo y otro tipo de productos y servicios que aportan al funcionamiento operativo de la organización.

Así mismo, en cuanto a los que se podrían describir como quienes a partir de su quehacer cooperan con el proceso de transformación de las organizaciones de segundo grado:



## **Cooperativas Base**

Para generar la transformación necesaria en el caso de las cooperativas, es necesario contar con un principio básico, este es que dichas entidades generen necesidades de distinta índole, ya que sin ellas no existe una instancia de segundo grado.

La existencia de cooperativas base ayuda en el funcionamiento de entidades federativas o de confederaciones, ya que la coexistencia de ambas es necesaria para un sistema colaborativo.

## **DAES**

La DAES al ser el representante y encargado del SCCH por parte de estado, es uno de los proveedores más relevantes para la transformación dado que mediante las propuestas programáticas desde los gobiernos pueden aportar con actividades y proyectos que promuevan y desarrollen la asociatividad y cohesión del sector. Esta intencionalidad se evidencia en que durante los últimos años han generado encuentros entre distintos actores y dirigentes del sector, en un trabajo en conjunto con los actores mencionados anteriormente.

## **Organismos Internacionales**

Los organismos internacionales, mediante distintos tipos de actividades promueven la integración entre cooperativas. Organizaciones como la ACI, además de generar instancias internacionales para el encuentro y agrupación, entregan distintos tipos de apoyo para la promoción de las cooperativas, así, siendo las principales propulsoras de ellas, también lo son del cumplimiento y refuerzo de los principios y valores cooperativos, entre los que se encuentran la cooperación mutua.

## **Centros de educación superior**

Una de las necesidades que manifiestan los dirigentes de las organizaciones de segundo grado respecta a la necesidad de tecnificar y profesionalizar el sector. Educar en torno a la necesidades y particularidades de este tipo de organizaciones y con ello, dar espacio a nuevas ideas para la transformación. Los centros de educación superior, al educar en torno a la existencia de estas organizaciones generan un aporte en torno a la educación y formación formal. Este

espacio genera la oportunidad de encuentro entre miembros, y con ello, potencia, la agrupación entre cooperativas.

## **CLIENTES**

### **Cooperativas de Base**

Los principales beneficiados a partir de la transformación del sistema son las cooperativas de base, dado que problemáticas o necesidades que no pueden ser resueltas por si sola pueden abarcarse por parte de las organizaciones de segundo grado. Al aplicar el principio de ayuda mutua y de cooperación entre cooperativas se fortalece el sector,

### **Comunidad Social**

Respecto a quienes se pueden o se ven beneficiados a través de la transformación del sistema encontramos a la comunidad social que circunda a las cooperativas. Por las características que presentan estas organizaciones, desde una perspectiva de principios y valores, existe una declaración explícita de “compromiso por la comunidad” en un trabajo que promueva el desarrollo sostenible de sus comunidades

## **INTERVENTORES**

### **Legisladores**

Dentro de la estructura democrática de Chile, son los legisladores, separados entre senadores y diputados, los encargados de aprobar las legislaciones y modificaciones a la ley de cooperativas. Entendiendo que la ley de cooperativas demarca las limitantes legales sobre el que hacer de las organizaciones, y que está en su poder la posibilidad de establecer los deberes y derechos de estas, por lo que establecen el contexto legal en el que se desenvuelven las organizaciones.

### **Partidos Políticos**

Aunque los partidos políticos no están involucrados directamente en la transformación del sistema, identificarlos dentro de éste es interesante al momento de reconocer dirigencias que

responden a militancias de partidos políticos. Por otra parte, el interés de los conglomerados políticos puede potenciar dentro de los poderes del estado el desarrollo o estancamiento de las políticas públicas del sector, como también la dirección que tomen las organizaciones, siendo así que ciertas agrupaciones han declarado dentro de su discurso' el interés por el sector.

## **DAES**

La DAES corresponde a un interventor al ser encargado de fomentar las políticas públicas respecto al sector, se establece como una entidad relevante para la transformación desde el exterior del sistema. La motivación que exista por parte del departamento establece el nivel de compromiso que existe por parte de la agenda del gobierno de turno por el desarrollo y potencia del sector.

## **DUEÑOS**

Como se mencionó anteriormente, establecer a un dueño del sistema es complejo de definir, dado que el SCCH aún se encuentra en un proceso de reconstitución. A partir del proceso de autonomía que se generó durante los años 90 por parte de las organizaciones, actualmente la relación SCCH y DAES se mantiene de manera diplomática, sin embargo, no de manera plenamente amistosa.

Por lo tanto, establecer a la DAES como dueña del sistema no parece una perspectiva adecuada, es por ello por lo que quien parece ser la organización más *adecuada* para cumplir este rol es la CONFECOOP. Esto se justifica en el hecho de que, para las dirigencias de las principales federaciones, la confederación es el principal referente en cuanto a encuentro entre pares. Además, espacios de vinculación con el gobierno y la comunidad se encuentran *cooptados* por la organización, como lo es, por ejemplo, el diario cooperativo, o las instancias de participación en consejos consultivos.

No obstante, esta caracterización parece ser la más adecuada, en lo concreto no se efectúa de manera efectiva, dado que el liderazgo de la confederación se ve cuestionada por otros líderes. Sin ahondar mayormente en este tema, la información respecto a la organización no es *fácil de encontrar*. Siendo su página web *el primer contacto* esta se encuentra desactualizada, con información que no corresponde al contacto y sin información relevante para quienes quieran acercarse a la organización. Desde esta perspectiva, no se genera ningún aporte a la transformación del sistema, sino, más bien, un entorpecimiento a esta.

La necesidad de un liderazgo fuerte dentro del sector, especialmente desde este sistema, requiere potenciar a visión del todo de manera sinérgica, para poder dar fuerza y solidez a las organizaciones bases.

Por otra parte, aparece hace unos pocos años, un nuevo referente respecto a la agrupación de cooperativas, la Federación TRASOL. Ahora bien, esta organización solo agrupa cooperativas de trabajo, y bajo los registros de la DAES está inscrita bajo el rubro de cooperativas de trabajo y no como federación. Sin embargo, por su parte, se han desarrollado importantes trabajos de encuentro entre distintas organizaciones, a nivel nacional y latinoamericano, fomentando el encuentro y trabajo en conjunto con otras organizaciones cooperativas, promoviendo los valores y principios cooperativos y, además, generando discusiones y conversaciones respecto a cuál es el rol social y político que tienen estas organizaciones ante el sistema capitalista.

Este tipo de organizaciones, que cuentan con un enérgico capital joven, podrían dar un nuevo aire a las organizaciones, dando un sentido más moderno y profesional a la labor que debiesen llevar a cabo las organizaciones para generar la transformación del sistema.

### **3.2 Estudio y Definición de los límites organizacionales**

Es necesario, para que se efectúe la identidad definida anteriormente, que exista una estructura organizacional que de soporte a esta. Para ello, es necesario identificar las tareas y/o actividades que aportan, y son necesarias, para el desarrollo de la transformación llevada a cabo por el sistema. Estas actividades, establecen los límites que estructuralmente caracterizan a las organizaciones.

A partir de ello, se reúne la información en un esquema o diagrama, en donde se excluyen todas las actividades de apoyo y reguladoras, esto con la finalidad, de observar solo las necesarias para generar la transformación. Para ilustrar esto, se utiliza el “modelado de cajas negras dentro de cajas negras”, para exponer como se relacionan las distintas actividades para producir la transformación.

Como el sistema en estudio corresponde a las organizaciones de segundo grado en Chile, limitaremos la estructura entre las federaciones y confederaciones de cooperativas del país.

- **La Confederación General de Cooperativas de Chile, CONFECOOP Chile Ltda,**

La Confederación General de Cooperativas de Chile, CONFECOOP Chile Ltda, es anunciado en el diario oficial el 04 de enero de 1969

La CONFECOOP, es una organización que agrupa federaciones de cooperativas, confederaciones, institutos auxiliares y cooperativas bases, de distintos sectores económicos y regiones del país.

Respecto a su declaración, esta corresponde a cumplir un rol de representación, que tenga alcance nacional y que aglutine a las organizaciones sociales de todo el país.

La *Misión* de la organización, se describen los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas (ODS) y del entendimiento de las cooperativas como aliadas para el cumplimiento de estos objetivos. Se mencionan tres tópicos centrales, salud, trabajo e industria.

Respecto a la *Visión*, se hace mención al fortalecimiento institucional y la reconstitución del tejido sectorial, la necesidad de contar con canales de comunicación más modernos y las restricciones gubernamentales a las que se ve enfrentada la organización.

Si bien los *objetivos específicos* a desarrollar por la organización no se encuentran explícitos en su página web, se pueden mencionar respecto a la información hallada que corresponden a:

- Representar, promover, defender y consolidar el cooperativismo chileno.
- Ser partícipes de la construcción de propuestas gubernamentales respecto al sector
- Fomentar el aumento de presencia de experiencias cooperativas y de la economía social.
- Organizar en asociaciones y/o federaciones las experiencias cooperativas y de la economía social.
- Mejorar los canales de comunicación con socios
- Difundir, entre autoridades del sector público y privado, la labor de integración de la Confederación

Lamentablemente, los servicios que presta CONFECOOP, además de cumplir un rol de representación de las 10 organizaciones que lo conforman, es desconocido. Siendo poco accesible la comunicación con su presidente para poder ahondar al respecto.

- **Las federaciones de Cooperativas.**

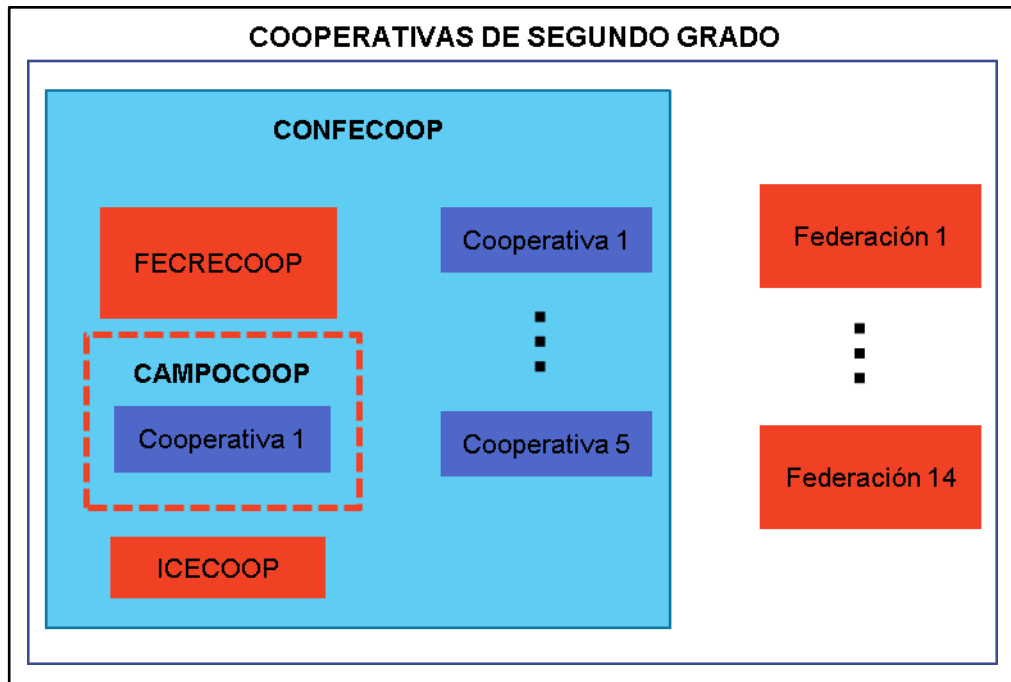
Según el artículo 101 de la Ley de Cooperativas, las federaciones de cooperativas son asociaciones de tres o más cooperativas que no persiguen fines de lucro. Son espacios representativos, constituidos por tres o más cooperativas.

Según la legislación, entre sus funciones se encuentra el velar por los intereses de sus organizaciones bases, a la vez que complementa y facilita el cumplimiento de los objetivos de las cooperativas.

Actualmente las federaciones de cooperativas en Chile se encuentran cada vez más disminuidas, siendo solo una minoría de ellas las que aún se mantienen en funcionamiento constante, con objetivos claros y con canales de comunicación accesibles.

La siguiente figura presenta los límites organizacionales para las cooperativas de segundo grado en Chile. Esta, representa las organizaciones constitutivas más importantes del sector, es decir, la CONFECOOP, FECCOOP y CAMPOCOOP. Cabe mencionar, que los límites de las organizaciones son difusos, y que esta representación solo es un acercamiento de la realidad de sector.

Figura 3. 1: Limites estructurales de las Cooperativas de Segundo Grado



Fuente: Elaboración Propia

### **3.3 Modelación de los niveles estructurales**

La siguiente etapa de la metodología, busca identificar las actividades primarias del sistema en estudio, esto es, reconocer las actividades que los participantes de la organización se comprometen a llevar a cabo, y a partir de ello, representarlas a través de un despliegue de complejidad en un mapa recursivo de sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos.

La representación de los niveles estructurales nos permite visualizar cuales son los sistemas viables – o autónomos- que componen el SCCH, y que, para este estudio, se relacionan o afectan a las organizaciones de segundo grado. Cada sistema viable se encuentra compuesto por otros sistemas viables, cada uno de ellos funciona bajo la preocupación de mantener y potenciar su propio desarrollo. No obstante, a cada nivel de la estructura se generan políticas propias a partir de las tareas y operaciones que se llevan a cabo de manera autónoma, es necesario mantener una visión cohesionada de la estructura.

A continuación, se describen los niveles estructurales que conforman al SCCH:

#### **Nivel 0: Sector Cooperativo Chileno**

Este nivel se encuentra formado por todas las organizaciones que se definen como cooperativas según la ley de cooperativas, así como las federaciones, confederaciones, uniones e institutos auxiliares.

Según el registro de cooperativas proporcionado por la DAES, existen actualmente 2728 cooperativas, de las cuales 1383 se encuentra activas y vigentes. De estas, 1363 corresponden a organizaciones de base, siendo las restantes 20 organizaciones de tipo federativo. Sin embargo, solo el 7% de las cooperativas de base se encuentran afiliadas a algún espacio de representación de segundo grado.

#### **Nivel 1: Sectores Cooperativos por actividad.**

El primer nivel estructural está distribuido a partir de la actividad llevada a cabo por las organizaciones. Respecto al registro de la DAES, se diferencian 15 tipos distintos de sectores, los cuales son resumidos en la siguiente tabla, agrupando algunos en un sector macro.



En el caso de las cooperativas agrícolas, extractivas y de servicios, éstos tienen sus propias subdivisiones. En el caso de las cooperativas agrícolas, estas se dividen respecto al momento histórico (reforma o no reforma agraria) y respecto a su rubro (pisquera, vitivinícolas, lechera, apícola, agrícola y ganadera). Las extractivas se separan entre las pesqueras y mineras, siendo las primeras un 98% del sector. Las más diversificadas corresponden a las de servicio, que cuentan con 13 rubros distintos, entre las que concentran el 50% de las cooperativas entre las de Agua Potable y Vivienda Cerrada.

Respecto a la afiliación de organizaciones a federaciones, se evidencia una concentración respecto al sector de servicio y campesinas, concentrando el 46% de las organizaciones federadas por el sector campesino, un 38% por las cooperativas de servicio, seguido de un 9% de las agrícolas y, por último, un 6% de trabajo.

La importancia de entender la sectorización de las organizaciones cooperativas permite entender en donde están focalizadas sus fuerzas y en que rubro están “muriendo”, de manera de tomar mayor atención en aquellas que cuentan con mayor importancia para el fortalecimiento del SCCh.

Tabla 3. 1: Distribución de las Cooperativas por actividad realizadas

Sector	Activas y vigentes	Nº de cooperativas federadas
Agrícola	143	9
Campesinas	244	46
Consumo	27	1
Extractivas y mineras	72	
Producción y Trabajo	254	6
Servicios	623	37
<b>Tipos Federativos</b>	<b>20</b>	
Confederación	2	
Federación	15	
Institutos Auxiliares	2	2
Unión	1	
<b>Total, general</b>	<b>1383</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de registros de la DAES

## Nivel 2: Subsector Regional Cooperativo

El segundo nivel estructural se encuentra distribuido a partir de la ubicación geográfica de las organizaciones, separadas en las 15 regiones que componen al país. Lo que, a su vez, permite establecer cómo se distribuyen regionalmente también por rubro las cooperativas del país.

A nivel regional la concentración de organizaciones se encuentra en la región metropolitana, con aproximadamente un 25% de las cooperativas del país, siendo alrededor del 59% del tipo servicio. La segunda concentración importante de organizaciones se encuentra en la V Región de Valparaíso, en donde se haya casi el 13% de cooperativas, de las cuales el 65% son, al igual que en la RM del tipo Servicio. La tercera concentración importante de organizaciones se encuentra entre la región de Los Lagos y la Araucanía, cada una con aproximadamente un 10% de cooperativas, en el caso de la Araucanía el 50% de su concentración son del tipo campesinas. En el caso de los Lagos su distribución se encuentra equiparada en un 60% por las del tipo campesina y de producción y trabajo.

Lo relevante de la información mencionadas es entender la distribución geografía que presentan las cooperativas en el país. En el caso de las organizaciones federativas el 60% de sus organizaciones se encuentran en la RM, sin embargo, solo el 31% de las organizaciones que se encuentran federadas se encuentran ubicadas en esta región. Las regiones que le siguen en cantidad de cooperativas federadas corresponden a la de la Araucanía y del Biobío, agrupando a un aproximado del 20% de las organizaciones que se encuentran representadas en alguna organización de segundo grado.

Tabla 3. 2: Distribución regional de cooperativas en Chile

Región	N° de cooperativas	N° de cooperativas federadas (*)
XV Arica y Parinacota	17	
I Tarapacá	43	
II Antofagasta	6	3
III Atacama	16	
IV Coquimbo	76	
V Valparaíso	178	7
R. Metropolitana	357	34
VI O'Higgins	92	1
VII Maule	94	11

Región	N° de cooperativas	N° de cooperativas federadas (*)
VIII Biobío	129	19
IX Araucanía	151	20
XIV Los ríos	36	3
X Los lagos	149	1
XI Aysén	25	
XII Magallanes	14	
<b>Total</b>	<b>1383</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de registros de la DAES

### Nivel 3: Cooperativas Base

Las cooperativas base son las organizaciones autónomas y unitarias que componen a las federaciones y confederaciones, correspondiendo a un total de las 1363 organizaciones de base, de las cuales aproximadamente 99 son parte de espacios de representación de segundo grado.

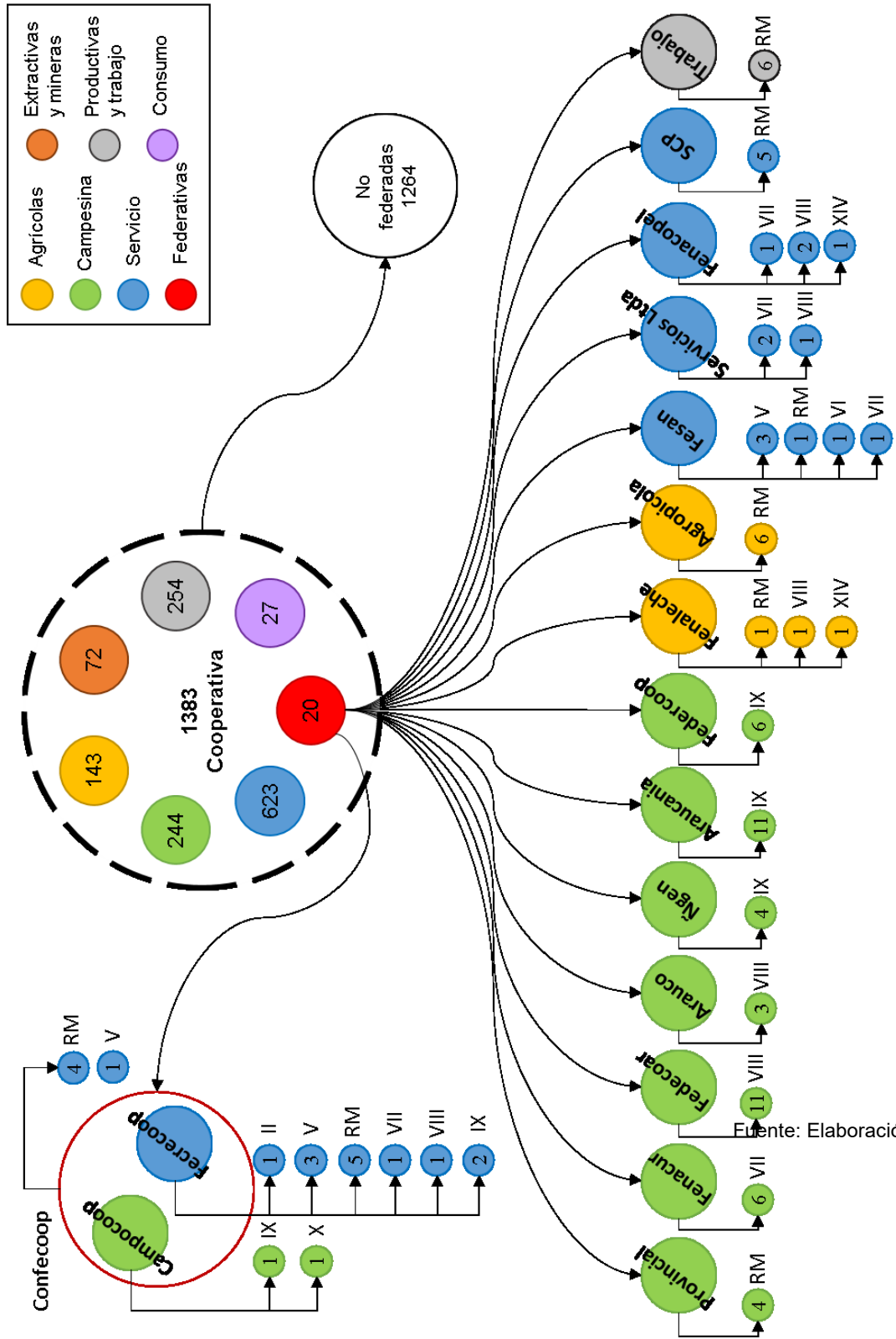
Del total de cooperativas base existentes, aproximadamente el 11% de ellas corresponden a organizaciones con importancia económica que corresponden a las de ahorro y crédito, las cooperativas abiertas de vivienda y aquellas cuyos activos sean iguales o superiores a 50.000 unidades de fomento. Solo las mencionadas con anterioridad se encuentran sometidas a la supervisión por parte del Departamento de Cooperativas (hoy atribuido a la DAES).

Tabla 3. 3: Distribución por importancia económica de las cooperativas base

Importancia Económica	N° de Cooperativas
No	1203
Si	155
Sin definir	5
<b>Total</b>	<b>1363</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. 2: Despliegue de complejidad de las cooperativas de segundo grado.



Fuente: Elaboración propia.

### **3.4 Estudio de la distribución de Discreción y Autonomía**

El objetivo de este punto es relacionar las actividades primarias de la organización – en este caso las cooperativas de segundo grado- con las actividades de regulación que dan sustento a su quehacer y funcionamiento, así como también, las que permiten fomentar su potencial desarrollo. El estudio de autonomía y discreción busca determinar el compromiso existente por parte de los responsables de la organización por regular las actividades primarias, esto es, un comportamiento armónico que promueva la viabilidad organizacional. Para tales efectos, es necesario que se genere dentro de la organización una dinámica de control y adaptación efectivo.

La primera observación respecto al sector se refiere a la integración e intercooperación entre las distintas organizaciones, tanto como a nivel sectorial, regional e incluso, entre organizaciones que pertenecen a la misma federación y/o confederación. A nivel nacional, existe una importante disgregación por parte de las organizaciones, esto se visualiza en la falta de proyectos en conjunto entre distintas cooperativas. Esto, en consecuencia, genera un aislamiento de las organizaciones, contrariando el espíritu sinérgico de la naturaleza cooperativa.

Además de la falta de asociatividad que existe entre las cooperativas de base, entre los elementos a considerar en el análisis se encuentran la planificación estratégica, fomento, educación y capacitación de las organizaciones.

Con respecto al primer elemento mencionado -planificación estrategia- hay que tomar en consideración dos puntos, el primero de ellos corresponde a la toma de decisión por parte de las organizaciones. Según la estructura de funcionamiento cooperativo, la toma de decisiones respecto al que hacer son responsabilidad de la Junta General de Socios (JGS), sin embargo, la ley de cooperativas solo la responsabiliza de manera directa las disposiciones de carácter económico. Además, no existe obligatoriedad hacia los socios de participar en estas instancias. En este sentido, la falta de compromiso por parte de los socios de cumplir con su responsabilidad a la hora de asistir y ser parte de esta instancia genera oposición al desarrollo de una democratización efectiva del espacio delegando al Consejo administrativo la labor de la JGS. Según lo que manifiestan dirigentes, esto generaría ciertas irregularidades dentro de las organizaciones:

Ahora bien, el segundo punto relevante respecto a la falta de planificación estratégica se encuentra vinculada con la baja o poca educación que presentan los socios de las cooperativas, lo que repercute, en las organizaciones de segundo grado. La falta de educación de quienes

componen las cooperativas participes de las organizaciones de segundo grado, repercute en su planificación estratégica ya que no existe una mirada global y a futuro de las actividades y tareas a llevar a cabo. Por lo tanto, de parte de las organizaciones de segundo grado las opciones por generar un trabajo mancomunado respecto a una planificación a largo plazo se ven restringido por estos factores.

Habría que mencionar también, al referirnos sobre la educación de las socias y socios, que lamentablemente, muchas de las decisiones de carácter técnico que necesitan llevar a cabo las organizaciones son incomprendidas por parte de las bases debido al bajo nivel de escolaridad de las mismas, e, inclusive, según manifiestan por parte de uno de los asesores del sector, Luis Molina, esta falta de escolaridad trae conflictos en la relación gerente y JGS al darse una relación jerarquizada de los conocimientos.

En esta misma línea, sin embargo, existen esfuerzos importantes por parte de las organizaciones de segundo grado por generar un trabajo de capacitación y tecnificación hacia las y los miembros de las organizaciones base mediante planes de capacitación relacionados con el sector y las necesidades de las organizaciones particulares. Es el caso, por ejemplo, de la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuaria (CAMPOCOOP) que ofrece servicios de capacitación de Gestión Empresarial y Contabilidad

Respecto a quienes resultan encargados del fomento del sector, según la ley de cooperativas en su artículo 108, corresponde al Departamento de cooperativas, organismo que actualmente no existe, siendo suplido por la DAES. Según lo que menciona la legislación, además son los encargados de *la promoción de programas destinados al desarrollo de la gestión y capacidad empresarial de las cooperativas*. Tal como se mencionó anteriormente, esta tarea, según la perspectiva de los dirigentes de distintas federaciones, no se realiza a cabalidad, por una parte, dado que se encuentra influencia a partir de los lineamientos políticos del gobierno de turno, y, por otra parte, dado que actualmente la DAES no tiene un trabajo focalizado en cooperativas, siendo relegadas al mismo plano que otras organizaciones de economía social que no cumplen, necesariamente, con los mismos objetivos ni cuentan con las mismas necesidades que las cooperativas, como también, de capacitación jurídica.

### **3.5 Modelamiento y estudio de los mecanismos de regulación**

Luego de haber realizado los análisis respecto a las actividades primarias que dan vida a la organización, así como su capacidad de regularlas a partir del equilibrio entre la discreción y

autonomía de sus operaciones, el siguiente paso es modelar los mecanismos reguladores que llevan a cabo una acción reguladora efectiva, en otras palabras, solo resta evidenciar cuáles son los elementos que actualmente permiten y sustentan que el sistema se mantenga vivo y de qué manera llevan a cabo su sobrevivencia.

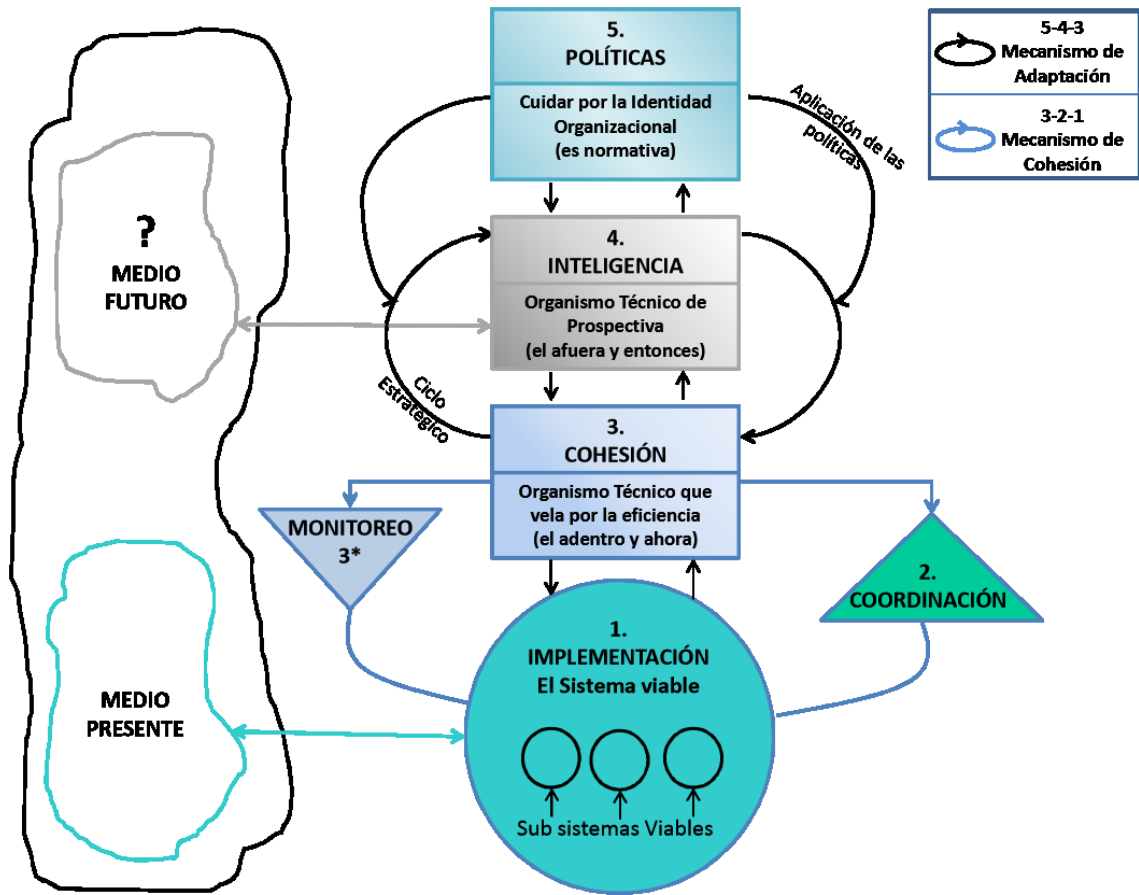
A partir de la recursividad dentro del sistema, esto es que los sistemas viables contienen otros sistemas viables, todas las actividades primarias, en cada uno de los niveles estructurales, deben desarrollar mecanismos de regulación que permitan enfrentar el medio cambiante al que se ven enfrentadas las organizaciones, así, como también, a su propia complejidad interna.

El Modelo de sistema viable, establece que, para cada actividad viable, expresada en la recursividad estructural del sistema, existen 5 funciones necesarias para su viabilidad – política, inteligencia, cohesión, monitoreo, coordinación e implementación-

Las funciones mencionadas anteriormente, a partir de cómo operan de manera dinámica unas con otras, dan resultado a los mecanismos reguladores, siendo estos el mecanismo de adaptación y el de cohesión. Cuando hablamos de mecanismos de cohesión -que no es lo mismo que la función cohesión- nos referimos a las actividades que indican el rendimiento y eficiencia del sistema, el que hacer operacional de la organización, y está asociado a las funciones de monitoreo, coordinación e implementación. Por otra parte, lo que entendemos por mecanismos de adaptación, corresponde los procesos que buscan mantener la supervivencia del sistema a través del tiempo y se relacionan con la efectividad organizacional, dicho de otro modo, están encargados de una visión a futuro de la organización, y están vinculados con las funciones de política, inteligencia y cohesión.

A continuación, a partir de las conversaciones con distintos actores del sector, así como la recopilación de material para el estudio, se entrega un análisis respecto a cada una de las funciones que dan vida a los niveles estructurales del SCCH, enfocado principalmente en las organizaciones de segundo grado. Sin embargo, debido a la disgregación del sector, no es posible construir modelos diagnósticos de todos los niveles.

Figura 3. 3: Modelo Sistema Viable



Fuente: (Careaga Díaz & Narvarte Arregui, 2016). El modelo del sistema viable: una referencia estratégica para el estudio organizacional del sector cooperativo chileno.

### Función implementación

La función implementación corresponde al que hacer de la organización. Está determinado por las actividades primarias -viables- que fundamentan la razón de existir de la organización, entregándole sentido y dando forma a su identidad. Dicho de otra forma, refleja la capacidad del sistema por integrar las actividades viables que permiten que el sistema lleve a cabo su identidad.

- **Nivel (0): Sector Cooperativo Chileno**

Actualmente a nivel nacional no existe una entidad que genere una centralización de la administración y representación de las cooperativas. Por lo tanto, a nivel nacional, no existe un espacio que agrupe a las organizaciones base, como tampoco, a las de segundo grado.



Actualmente existen, sin embargo, instancias de agrupación a partir de distintos enfoques, siendo por ejemplo el Foro empresarial Cooperativo, que agrupa a las 12 cooperativas más importantes de Chile, sin embargo, su caracterización jurídica es de Corporación de Derecho Privado.

Por otra parte, la CONFECOOP, es actualmente, el único espacio con declaración de integración a nivel nacional. Entre sus miembros se encuentran dos de las federaciones más importantes del país – FECRECOOP y FECOOP- además de CAMPOCOOP. A pesar de este nivel de asociatividad, que no es despreciable, la confederación presenta un trabajo poco constante y, según actores del sector, con un liderazgo débil o inexistente, por lo que no se genera una articulación efectiva del SCCh.

- **Nivel (1): Subsector Cooperativo por Actividad**

Respeto a la centralización e integración a partir de las divisiones por actividad que llevan a cabo las cooperativas, de forma similar a lo ocurrido en el nivel 0, no existe una administración sólida y que agrupe a todas las organizaciones a nivel sectorial.

Sin embargo, existen federaciones focalizadas en ciertos sectores, como lo son la FECRECOOP, que agrupa a 15 cooperativas de ahorro y crédito de las 61 existentes -activas y vigentes. Este caso, es reiterativo para otros sectores ya que, en general, no existe una proporción constante de la cantidad de cooperativas agrupadas bajo una figura cooperativa, siendo esta bastante irregular y poco representativa en todos los subsectores por actividad.

- **Nivel (2): Subsector Regional Cooperativo**

Al realizar un análisis a partir de la sectorización por región de las cooperativas del país, se evidencia, al igual que en los otros niveles, una inexistente centralización del que hacer de las cooperativas. Sin embargo, en este sentido, el sector de cooperativas campesinas se encuentra con un trabajo más avanzado, dado que cuentan con federaciones en distintas regiones que luego se agrupan en una confederación de federaciones campesinas.

- **Nivel (3): Cooperativas de Base**

De las 1363 cooperativas de base existente en el país -vigentes y activas- solo 171 de ellas están agrupadas bajo alguna organización de segundo grado, lo que corresponde, aproximadamente, a solo el 12,5% de las organizaciones. El resto de las cooperativas se

administran solo a partir de sus JGS y Consejo de administración sin vinculación ni administración conjunta con otras organizaciones.

### **Función Coordinación**

La función de coordinación procura mantener la sinergia del sistema, esto es, de generar, como lo dice su nombre, una coordinación entre las actividades primarias del mismo nivel recursivo, y, a su vez, de generar una centralización de la información para los encargados de la cohesión del sistema. Todo ello con la finalidad de filtrar la variedad recursiva, cuidando la consolidación y cohesión del sistema viable

- **Nivel (0): Sector Cooperativo Chileno**

A este nivel de despliegue el principal responsable de la coordinación, según la legislación, corresponde al DECOOP, sin embargo, dado que no existe actualmente este departamento la responsabilidad de ello recae en la DAES. Actualmente, entre sus objetivos y responsabilidades se encuentra el registro de las organizaciones de economía social, entre las que se encuentran las cooperativas. En la actualidad el registro de cooperativas existente es deficiente, sin información actualizada y con datos poco fiables. Muchos de los registros no cuentan con información básica de sus asociados, como lo son incluso la dirección física de la organización, número ni correo electrónico de contacto. En muy pocos casos existe registro respecto a las y los miembros de las cooperativas.

- **Nivel (1): Subsector Cooperativo por Actividad**

Los registros e información respecto a los subsectores por actividad de las cooperativas son inexistentes, o en el mejor de los casos, de difícil acceso. En el transcurso de este trabajo las únicas estadísticas encontradas por sector fueron respecto a las cooperativas de ahorro y crédito -inmersa en el subsector de servicios.

- **Nivel (2): Subsector Regional Cooperativo**

Al respecto de la información regional de las cooperativas, el único registro existente es del número de organizaciones por región. Si bien, en los registros de la DAES existe esta información dentro de la base de datos mencionada anteriormente, de manera análoga a lo descrito para el nivel 0, es necesario realizar todo un trabajo de limpieza y selección de datos

para poder generar un informe estadístico efectivo y eficaz que sea un aporte a la labor de cohesión del sistema.

- **Nivel (3): Cooperativas de Base**

Respecto a las organizaciones de base, cada cooperativa consta de un registro respecto a quienes la constituyen como socias y socios. Además, de llevar asistencia de quienes asisten a sus JGS y del comportamiento de las cuotas a pagar por sus miembros, entre otros registros.

### **Función Monitoreo**

La función de monitoreo – también llamada de control- le corresponde vigilar lo que sucede internamente y en la actualidad en el sistema, llevando a cabo controles que permitan establecer si el quehacer organizacional está siendo cumplido a partir de los estándares definidos y acordados por quienes dan vida a la organización. La retroalimentación que se genera a partir de esta función busca entregar un aprendizaje organizacional consecutivo.

- **Nivel (0): Sector Cooperativo Chileno**

Respecto al rol de fiscalización dentro del SCCh, desde el aspecto legal, se encuentra focalizado en las cooperativas de importancia económica, las cuales corresponden a 155, esto corresponde a un 11% de las organizaciones que constituyen al sector. Sin embargo, la DAES, ente encargado de este rol, declara entre sus líneas de acción el *análisis y verificación del cumplimiento de la normativa Legal y Financiera que rige a las cooperativas*. Respecto a lo anterior, no resulta ser más que una declaración, ya que en lo concreto la DAES no cuenta con los recursos para hacerse cargo de la amplia labor que significa fiscalizar a las 1383 organizaciones que componen al sector cooperativo.

- **Nivel (1): Subsector Cooperativo por Actividad**                      **y**  
**Nivel (2): Subsector Regional Cooperativo**

No existen mecanismos de monitoreo específicos para estos niveles de despliegue

- **Nivel (3): Cooperativas de Base**

Cada cooperativa debiera contar, por ley, con una junta de vigilancia, que procure examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros y demás atribuciones que establezcan los estatutos y reglamentos de cada organización. Además, es la JGS la

encargada de velar constantemente que la organización este llevando a cabo sus actividades de la manera establecida por sus miembros.

Respecto a lo anterior, cuando la junta de vigilancia no pueda ser llevada a cabo por las y los miembros de la cooperativa, esta responsabilidad podrá ser delegada a organizaciones de segundo grado, como por ejemplo CAMPOCOOP, que presta el servicio de asesoría interna para cooperativas campesinas.

### **Función Inteligencia**

La responsabilidad de prever las amenazas y oportunidades, así como la adaptación de la organización ante su medio futuro corresponde a la función inteligencia. Todo lo anterior refiere a la preocupación del desarrollo futuro, definiendo situaciones problemas que puedan perturbar la sobrevivencia del sistema en el futuro.

- **Nivel (0): Sector Cooperativo Chileno**

En este sentido, no existen organizaciones del sector que desarrollen un trabajo en torno a disminuir la incertidumbre ante las oportunidades y amenazas del SCCh. Quienes intentan generar aportes en esta área, corresponden a organizaciones externas, como lo son universidades y centros de estudios, sin embargo, esto no es un trabajo constante.

Actualmente, la organización que se posiciona, históricamente, como principal representante del sector es la CONFECOOP, se encuentra con un debilitado liderazgo. Además, la falta de modernización por parte de la organización -bajo uso de RRSS-, como también desactualizados canales de comunicación no permiten una fluidez de la información adquirida por parte de los dirigentes de la confederación hacia los miembros de otras organizaciones.

A pesar de lo mencionado anteriormente, existe un espacio que busca disminuir la brecha entre la información del medio externo y las organizaciones, que corresponde al Diario Electrónico Cooperativo (DECOOP), sin embargo, su labor, es netamente de difusor y centralización de noticias y no corresponde, en sí, a una figura jurídica cooperativa.

En resumen, no existe un espacio u organismo dentro del nivel 0 que se preocupe de amortiguar la incertidumbre y cambios constantes del medio al que se enfrenta el SCCh.

- **Nivel (1): Subsector Cooperativo por Actividad**

Respecto a la inteligencia realizada a partir del sector en el cual están establecidas las organizaciones, solo algunas pocas federaciones sectoriales tienen trabajo de análisis y proyecciones del sector. Casos aislados como la CAMPOCOOP y FECRECOOP, promueven un trabajo de difusión entre sus asociados de información respecto a lo que sucede respecto a temáticas legal y política que afectan a sus organizaciones. Sin embargo, los insumos e información sobre los cuales generar análisis que promuevan una orientación estratégica a nivel sectorial son inexistentes.

- **Nivel (2): Subsector Regional Cooperativo**

Dado que no existen organizaciones que agrupen cooperativas a nivel regional, con excepción de las federaciones campesinas, no es posible generar un diagnóstico y/o análisis respecto a la inteligencia del sector.

- **Nivel (3): Cooperativas de Base**

A nivel de base, no existe evidencia que demuestre un trabajo de inteligencia desarrollado. Ahora bien, a pesar de lo mencionado, no se puede negar la existencia de algún trabajo “artesanal” de análisis del entorno por parte de las organizaciones base. Pero la regla, en la mayoría de los casos, no sigue un trabajo profesional respecto al seguimiento de los mercados, oportunidad y amenazas que afectan a las organizaciones.

### **Función Política**

La función política es de carácter normativo, define el quehacer de la organización, sus lineamientos organizacionales, la visión y misión, sus características, principios, y todos los compromisos que los integrantes de la organización acuerden para la clausura al sistema viable. El resultado del accionar de esta función es el cuidado de la integridad e identidad organizacional del sistema.

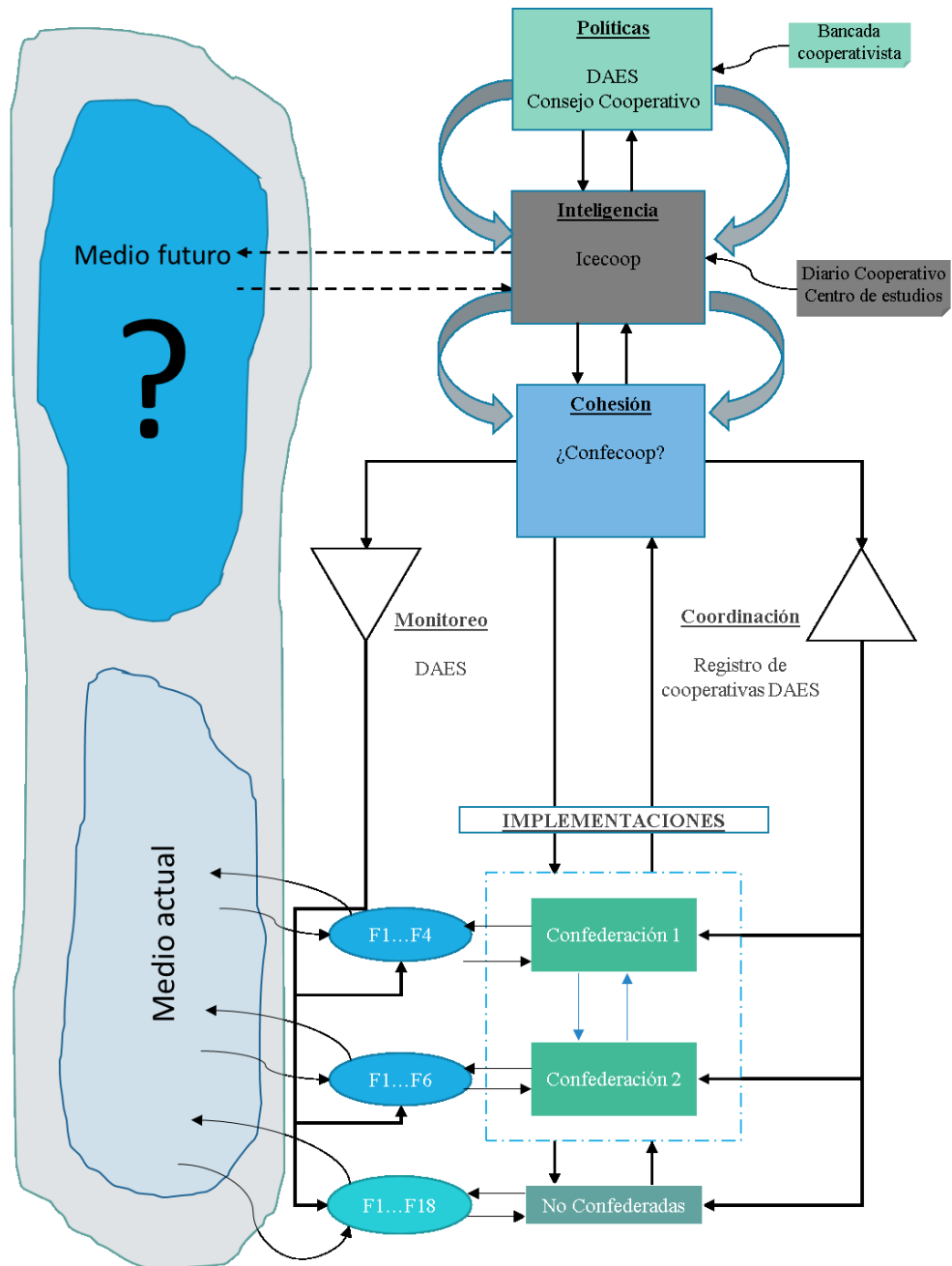
Para todos los niveles estructurales del SCCh, se evidencia una alta fragmentación y desorientación por parte de las organizaciones, además de una pérdida importante de la identidad valórica de las cooperativas. Lo anterior se evidencia en el bajo nivel de integración que existe entre organizaciones, como consecuencia de lo que se podría definir como un individualismo

institucional. Esto último, también se puede contrastar al observar el bajo nivel de trabajo en conjunto de las organizaciones, viviendo cada una su realidad de manera aislada y desconectada de lo que ocurre con el resto del sector.

Al observar estos fenómenos en un nivel de despliegue inferior– organizaciones de base- observamos que al menos 7 de las federaciones activas y vigentes del sector no realizan JGS periódicamente.

A pesar de los esfuerzos por mejorar y actualizar la actual ley de cooperativas, sigue estando al debe de lo que necesita el sector, restringiendo en distintos ámbitos el desarrollo e impulso de las organizaciones.

Figura 3. 4: MSV "Situación Actual"



Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO IV ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE DESARROLLO PARA LAS COOPERATIVAS EN SEGUNDO GRADO EN CHILE**

Todo lo que se ha presentado hasta este punto corresponde a la información conocida y recolectada respecto al SCCh, desde la perspectiva y enfoque de las organizaciones de segundo grado, a través del método de VIPLAN. A continuación, se presenta el análisis de clausura a partir del diagnóstico presentado, con la finalidad de entregar propuestas estratégicas que promuevan el desarrollo organizacional del sector.

Las observaciones y reflexiones que se presentan a continuación están recopilada a partir de primeras, segundas y terceras fuentes. Para la información de primera fuente se generó la invitación a participar de entrevistas a todas las organizaciones con domicilio en Santiago, entre las cuales participaron la FECRECOOP, TRASOL, participantes del Foro de Cooperativas y asesores de CAMPOCOOP.

Otras fuentes de información que enriquecieron este trabajo corresponden a los encuentros cooperativos de E3COOP2017 y el Primer encuentro internacional "Levantando trabajo sin patrón: Cooperativismo y Autogestión", ambos realizados en la Región Metropolitana durante el año 2017. En el caso de E3COOP, el encuentro entregaba el testimonio de 4 jóvenes cooperativistas que a partir de un fuerte sentido valórico emprendieron proyectos cooperativistas, poniendo a disposición de la organización, además, sus conocimientos profesionales para el desarrollo de las organizaciones. Distinto fue el caso del encuentro internacional, el cual conto con representantes de cooperativas de distintos países de Sudamérica- Argentina, Uruguay, Venezuela-, en el cual se desarrollaron paneles de conversación, talleres, charlas y proyección de documentales.

Ambas instancias abrieron diálogos informales y educativos respecto a la realidad cooperativa, tanto nacional, como latinoamericana, que viven sus miembros. Estas conversaciones dieron pie a reflexiones esenciales para las propuestas presentadas a continuación.



#### **4.1 Análisis y propuestas de desarrollo para las cooperativas de segundo grado en Chile**

La finalidad de todos los diagnósticos y análisis presentados con anterioridad es la de patentar las distintas visiones y elementos que se ven involucrados en la situación problema. La finalidad de ello es poder generar propuestas que permitan llevar a cabo cambios en la realidad de las organizaciones y el sistema, sin embargo, es necesario que se cumplan dos criterios; que sean deseados por los actores del sector, y, a su vez, que sean factibles a partir de los criterios y contextos que circundan a las organizaciones.

Una vez analizados los factores que tienen influencia sobre la viabilidad de las organizaciones de segundo grado, se propone una serie de estrategias que buscan fortalecer e incentivar el desarrollo organizacional de federaciones y confederaciones, a partir de los siguientes elementos:

- Intercooperación

Es necesario para potenciar el desarrollo del sector, y, a su vez, cada una de las organizaciones que lo componen, comenzar a generar trabajo entre cooperativas. Un primer acercamiento a ello sería la conformación de uniones entre organizaciones regionales que permitan abordar problemáticas comunes en conjunto, mediante el diálogo y apoyo mutuo. Estas estructuras potencian la sinergia del sector, permitiendo un intercambio, tanto de experiencias, como de recursos.

La conformación de estructuras de agrupación entre organizaciones promueve a su vez el trabajo en conjunto, fomentando de esta manera, a su vez, la conformación de cadenas de suministros entre cooperativas. Esto último, a su vez, asegura que los recursos destinados para las organizaciones cooperativas sirvan para promover y potenciar a otras organizaciones mediante la compra de productos o servicios.

- Integración

Actualmente la estructura de integración existente entre las cooperativas es deficiente para la realidad socio económica que viven las organizaciones. Como se visualizó en el capítulo anterior, un porcentaje menor de las cooperativas bases se encuentran asociadas a alguna organización de segundo grado, lo que, en consecuencia, genera un bajo número de organizaciones representativas y además una centralización de ellas, al ubicarse la mayoría dentro de la Región Metropolitana.

El problema de centralización mencionado no es exclusivo del SCCh, ya que, culturalmente, todas las grandes instituciones -públicas y privadas- se encuentran ubicadas en Santiago. Es necesario, por la naturaleza geográfica del país, que se generen espacios de integración en dos grados, el primero de carácter regional, y el siguiente por actividad llevada a cabo. La finalidad de ello es poder abordar en conjunto las necesidades que una organización por sí sola no puede enfrentar, pero, que de manera conjunta se pueden resolver. Además, el sentido de la integración repercute en la generación de trabajo en conjunto.

En un nivel regional, es necesaria la agrupación de organizaciones cooperativas, dado que la realidad que viven a partir de su ubicación geográfica puede diferir completamente de otras, por lo que una estructura que las agrupe por región permite, además, generar un trabajo en conjunto con otras instituciones que estén interesadas en potenciar el desarrollo regional. Por otro lado, el establecer espacios de integración con ubicación geográfica cercano, abre el dialogo, permite la conversación más fluida y potencia lazos de pertenencia. Este último elemento fortalece el compromiso del socio con su organización, y con ello, el cuidado de la identidad organizacional.

De igual manera, es necesario un segundo grado de asociatividad por actividad. Entendiendo a las cooperativas, como una alternativa a las organizaciones tradicionales capitalistas, parece paradójico que se generen dinámicas de competición entre organizaciones. La agrupación de organizaciones por actividad establece la oportunidad de abarcar mayor mercado del que podría hacerse cargo una organización por sí sola, al desarrollar economías de escala en conjunto, o, incluso, poder optar a contratos que requieran recursos que una organización por sí sola no puede costear o entregar.

Es necesario, por lo tanto, generar integración entre la mayor cantidad posible de organizaciones, bajo dos miradas: solidaridad y potenciar la sinergia, y es respecto a esta última que se debe poner atención. El tener un sector con una integración potente y fortalecida permite presentarse ante los gobiernos de turno con solidez y claridad, lo que podría traer nuevos espacios y recursos para el desarrollo del sector.

- Capacitación y modernización.

Actualmente el mundo tecnológico al que se ven enfrentadas las cooperativas tiene un alto dinamismo, lo que implica que cada vez los conocimientos se van volviendo más obsoletos. Esta situación, se repite en otras áreas, como lo contable y lo legal. Existen dos desafíos

importantes por enfrentar por parte de las organizaciones de segundo grado hacia el servicio de sus asociados.

La primera de estas corresponde a un trabajo de capacitación constante a los miembros de sus organizaciones asociadas respecto a las nuevas tecnologías que pueden ayudar al desarrollo, control, monitoreo y difusión de sus productos y servicios. Existen múltiples herramientas que permiten realizar una administración más eficiente de las organizaciones, permitiendo la supervisión de cada uno de los miembros del que hacer de las organizaciones. Sin embargo, para ello es necesario un trabajo de alfabetización digital, dado que, en muchas cooperativas, el rango etario de sus miembros

Y, el segundo de sus desafíos corresponde a la modernización en sus canales de comunicación mediante el uso de páginas web y redes sociales, generando apertura hacia nuevos mercados y miembros.

- **Financiamiento**

Al establecer un diagnóstico respecto al financiamiento de las cooperativas de segundo grado se evidencian problemas que se relacionan con la pérdida valórica y de principios por parte del sector.

Primeramente, existe una relación con la falta de confianza que existe entre las organizaciones dado el hermetismo en el que viven las cooperativas al no vincularse con otras. Al no generarse ni fomentar la conversación entre ellas, se anula la existencia del pilar fundamental para generar relaciones de confianza: el diálogo.

Esta situación, en conjunto con el individualismo institucional en el que se encuentran sumidas las organizaciones, dan como resultado una falta de cooperación económica entre las cooperativas que cuentan con mayores recursos o mayor trayectoria, con quienes les hacen falta.

Parece una ironía el hecho de que el sector con mayor estabilidad resulte ser el de ahorro y crédito, el cual, desde la visión de dirigentes del sector, por distintas razones, lleva a cabo las mismas dinámicas empresariales que las organizaciones privadas tradicionales y capitalistas de su rubro. En este sentido, un ejemplo de lo que se plantea, se evidencia en la falta de riesgo que están dispuestos a tomar las cooperativas de ahorro y crédito al entregar créditos a otras organizaciones del sector.

Si bien, es discutible si corresponde entregar o no un trato diferenciado a las organizaciones cooperativas por sus pares de ahorro y crédito, se presenta una falta de colaboración importante en este sentido.

Por otra parte, existe la limitante legal en torno a la figura de “sin fin de lucro” bajo la cual se constituyen todas las organizaciones de segundo grado. En este sentido, no existe un incentivo de carácter económico que permita que a través de las federaciones y confederaciones las organizaciones bases logren establecer un beneficio económico, dado que bajo el sin fin de lucro, los socios, por lo tanto, no pueden hacer retiros de los excedentes que se generan en las federaciones, y por ello, no resulta una inversión por parte de las cooperativas el participar en este tipo de organizaciones.

- Educación

Tal como se mencionó en capítulos anteriores, existe la necesidad de tecnificar a los socios y miembros de las cooperativas. El trabajo que se genera en gran parte de las organizaciones es de forma artesanal, esto quiere decir, en que muchas veces las responsabilidades recaen en quienes tienen mayor experiencia, y no necesariamente en quien este mayor capacitado. En este sentido, el referente de educación cooperativa es el Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECCOP), el cual se encuentra ubicado únicamente en Santiago, y quien, al igual que gran parte de las organizaciones de segundo grado, no cuenta con ninguna plataforma web<sup>1</sup> que permita la comunicación con otras instituciones.

En este sentido, es necesario diversificar los espacios de formación y educación cooperativa a través de alianzas estratégicas con instituciones de educación superior, generando un enriquecimiento mutuo, que permita además abrir el mundo cooperativo a nuevos espacios y posibles socios y socias.

Considerando la concentración de socios que existen en ciertas regiones y/o localidades del país, como, por ejemplo, en la región del Maule, y también, entendiendo la necesidad de descentralizar el cooperativismo, generar espacios locales de educación es un pilar importante para promover el desarrollo de las cooperativas en sectores rurales. Así mismo, buscar y disputar la entrega de contenidos de economía social y cooperativa en los distintos niveles de la educación

---

<sup>1</sup> Al ingresar al dominio web que se encuentra referenciado en la página de asociados de CONFECOOP es posible justificar lo mencionado, al encontrarse con un mensaje que menciona que el dominio no existe, y, además, que es posible inscribir.

formal, entregando herramientas para la acción colaborativa, especialmente en las localidades que cuentan con un alto nivel de participación cooperativa.

- Fomento

A pesar de la recuperación que está viviendo el sector, respecto al aumento sostenido de conformación de cooperativas, al menos desde la vuelta de la democracia hasta ahora, sigue existiendo un hermetismo por parte de las organizaciones por disputar el mundo de las organizaciones tradicionales privadas, y de esta manera, visibilizarse como una alternativa dentro del modelo neoliberal capitalista.

Una de las cuestiones que llama la atención a primera vista, es la pérdida de socios por parte de la mayoría de las organizaciones de segundo orden, quedando entre sus miembros solo algunas de sus cooperativas fundadoras, lo que, por otra parte, patentó la incapacidad de reinención de las federaciones y confederaciones. Dicho lo anterior, y volviendo al hermetismo, las organizaciones deben comenzar a hacer un trabajo de difusión de su labor y de reconquista de los sectores más cercanos a sus organizaciones, atrayendo a nuevos socios y organizaciones al mundo cooperativo, de manera de fortalecer y desarrollar al sector.

La inercia en la que se encuentran gran parte de las organizaciones, dada la conformidad y confort bajo la cual han sobrevivido durante los últimos años, debe transformarse en una proactividad por hacer crecer de manera cuantitativa y cualitativa a las organizaciones, por una parte, para el enriquecimiento político interno de la JGS, y por otra, para generar una red de seguridad ante el siempre incierto panorama económico al cual deberán enfrentarse.

- Centralización

Al avanzar en el análisis y diagnóstico presentado anteriormente se fue revelando un elemento que no fue considerado inicialmente, que corresponde a la concentración de organizaciones de soporte, de base y segundo grado en la Región Metropolitana, e incluso, más particularmente, en la comuna de Santiago.

La mayoría de las organizaciones que tienen como misión el desarrollo y apoyo al sector cooperativo se encuentran ubicadas en la zona central, lo que dificulta las interacciones con las organizaciones base. Si es que alguna organización generara un interés por acercarse a una organización de segundo grado o instituto, se ve en primer instancia dificultado el contacto por la

falta de actualización de la información de estas organizaciones, en segunda instancia los deficientes canales de comunicación no permiten acercarse a conocer a las organizaciones y en tercera instancia, si es que aun, luego de encontrarse con las barreras mencionadas una organización continua con su interés por generar algún tipo de red con otra organización de segundo grado, la distancia que existe implica, finalmente, el último de los argumentos para desistir del posible deseo de agruparse.

Para solucionar el problema de la centralización, en un trabajo en conjunto con la DAES, se debieran generar espacios de coordinación local de discusión y conversación, que finalmente se agrupen en un gran “Consejo Cooperativo Nacional”. El objetivo de este último corresponde a involucrarse de manera activa en las discusiones y construcción de propuestas para cada uno de los sectores cooperativos

- Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que toda organización debiese realizar para tener claridad de cuáles son sus propósitos y objetivos. Esta planificación permite establecer una ruta del que hacer de la organización, concentrando sus esfuerzos en actividades que promuevan y dirijan la organización a la realización efectiva de sus metas. Respecto a lo anterior, son pocas las organizaciones que cuentan con una planificación, sin embargo, es debatible si este trabajo es de conocimiento de sus miembros y, también, si es resultado de las conversaciones por parte de sus JGS.

Existen dos líneas no excluyentes de acción que debiesen implementar las organizaciones para poder llevar a cabo un plan estratégico conforme a las necesidades y visión de las cooperativas. La primera propuesta, refiere a la necesidad de generar un estudio serio y exhaustivo del SCCH, de manera que permita tener claridad respecto a las características sociales y económicas respecto a las organizaciones y sus miembros. A su vez, esta fotografía de la realidad del sector entrega la oportunidad de ampliar los resultados al estudio de posibles nuevos socios y socias, y encontrar en ello oportunidades y desafíos para las organizaciones. En este sentido, se pueden poner a disposición los insumos necesarios para que cada organización de origen a un análisis externo e interno sobre su posición estratégica dentro del mercado en el cual brinda servicios o productos, y, en el caso de las organizaciones de segundo grado, generar estudios, incentivos y propuestas que enriquezcan al sector al cual representan.

Una vez establecidas las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrentan cada sector, y teniendo conciencia de las fortalezas y debilidades de las cuales se deben hacer cargo, es necesario que las organizaciones comiencen a funcionar de manera más técnica y con una mirada administrativa profesional, por ejemplo, mediante herramientas para alinear sus actividades como el modelamiento CANVAS.

Como última instancia de la generación de un plan estratégico para el desarrollo y crecimiento de cada uno de los sectores que representan las organizaciones de segundo grado, es necesario que las organizaciones establezcan indicadores que permitan hacer mediciones respecto al quehacer y progreso de sus organizaciones, para que de esta manera, las metas propuestas por sus JGS y en las instancias de intercooperación tengan una bajada concreta y cuantitativa, permitiendo evidenciar si se está realizando una buena o mala gestión de los espacios, y, a su vez, dar espacio a la reflexión sobre los lineamientos de acción de las organizaciones.

- Control

El encargado legalmente de la supervisión y fiscalización de las cooperativas corresponde al Departamento de Cooperativas, quien, como se ha mencionado, fue fusionado con otras divisiones, dando lugar a la existencia de la actual DAES. En este sentido, a su vez, la labor de supervisión y fiscalización está limitada por la legislación a las cooperativas de importancia económica por lo que no resulta obligatorio, tanto como para la DAES, al no ser responsable legal de esta labor, supervisar al resto de las cooperativas. Es por ello, que la actual ley debiese ser actualizada y reformulada, estableciendo que todas las organizaciones cooperativas sean supervisadas por esta entidad.

Por otra parte, no existe un control efectivo respecto a la democratización existentes en los espacios cooperativos, esto se refiere a que la ley no establece un mínimo de JGS a realizar anualmente.

Tal como se mencionó en el capítulo 3, el registro que existe actualmente respecto a las cooperativas es deficiente, con información poco fiable y en muchos casos desactualizada. La necesidad de generar una base de datos completa del sector, estableciendo quienes lo componen, a que se dedican y cuáles son los servicios y productos concretos que brindan a la sociedad permiten una mejor coordinación.

Por último, no existe capacidad por parte de la división para hacerse cargo de todas las funciones que debe desempeñar, por lo que establecer alianzas estratégicas con otras instituciones del estado (intendencia, municipalidades), al menos en zonas que cuentan con un porcentaje importante de cooperativas, puede aportar al desempeño de las tareas de carácter burocrático o que puedan ser delegadas a estos espacios.

#### **4.2 Determinación de una Propuesta Estructural para una Confederación Cooperativa Nacional**

Teniendo en cuenta todos los análisis y diagnósticos hechos previamente, se puede apreciar la necesidad de reformular la estructura actual de las cooperativas de segundo grado. Una de las principales debilidades se encuentra en la desarticulación que vive actualmente el sector, lo que no permite generar un trabajo sinérgico en el sistema, lo que no hace posible la gestión efectiva de las estrategias y esfuerzos por parte de las organizaciones que tienen intención por dar dinamismo y desarrollo. Por ello establecer una estructura que permita potenciar a las organizaciones, es fundamental para, por una parte, adaptarse a los nuevos tiempos y desafíos que enfrentan.

Es por ello, que la propuesta de cierre metodológico de este trabajo apunta a la formación de una Confederación Cooperativa Nacional (CCN). Cada uno de los elementos mencionados tienen una justificación organizacional, la confederación dado que la intencionalidad es disminuir el grado de desarticulación existente entre organizaciones bajo una centralización orgánica de las actividades, que procure como misión el fortalecimiento y desarrollo del sector mediante un trabajo sinérgico efectivo. La caracterización a nivel nacional se manifiesta ante la necesidad de establecer un espacio de representación con la fuerza suficiente para presentarse ante el estado con demandas que, por una parte, encarnen el espíritu cooperativo de la mayoría de las organizaciones cooperativas, y por otra, tengan la solidez cuantitativa para ser tomadas en consideración<sup>1</sup>.

Finalmente, la intención de la propuesta pretende entregar mayor autonomía respecto al estado, esto, considerando, que no son parte de las prioridades de las agendas de gobierno y entendiendo, que la importancia del sector para el mismo depende de la administración de turno, por lo que no puede existir una dependencia estructural hacia este.

---

<sup>1</sup> En este sentido, dirigencias reclaman la poca relevancia que se le da al sector en comparación con otras agrupaciones no estatales, como la SOFOFA. La falta de consideración por parte del estado se toma desde las dirigencias como falta de interés y seriedad hacia ellos.



A continuación, se describen las funciones establecidas a partir del MSV diseñado para llevar a cabo la adaptación dinámica del sector.

- Política

Retomar y potenciar los valores cooperativos deberían ser directrices transversales a todas las organizaciones, es por ello por lo que los encargados de la política del sector son principalmente los socios y socias mediante sus JGS. En el caso de una CCN, establecer un Consejo Superior de Cooperativas Chilenas, en donde se agrupen representantes de las distintas federaciones y delegaciones cooperativas, tanto a nivel regional y sectorial.

Por otro lado, se encuentra la DAES, quien es responsable de impulsar, en conjunto con los actores de la economía social, las políticas públicas y legislación respecto a esta área. Sin embargo, reiterando lo mencionado, lo que se busca es que el SCCh se vuelva cada vez más autónomo y que el estado vaya dejando poco a poco su rol “paternalista” hacia el sector.

- Inteligencia

Actualmente encontramos a organizaciones poco preparadas para enfrentar la incertidumbre del medio futuro, la falta de estudios e incluso claridad respecto a su posición estratégica dentro de los mercados donde participan las organizaciones de base dificultan un desarrollo homogéneo del sector e incluso la sobrevivencia de las organizaciones. Por ello, la formación de un CCN debe procurar recuperar, promover y/o potenciar los organismos que prestan asesorías técnicas a las organizaciones, como lo son el ICECOOP y AUDICOOP.

Por otra parte, es necesaria la vinculación formal con instituciones de educación superior y centros de estudios, para llevar a cabo un estudio sobre la realidad que vive el sector, y con ello proveer de información para la toma de decisiones. Es por ello que una CCN debiese contar con un equipo de estudios que este constantemente trabajando respecto a proyecciones y oportunidades para el sector y que prevea las amenazas para abordarlas y disminuir su impacto.

- Monitoreo

El control del sistema será aplicado por su Junta de Vigilancia sobre las actividades que lleve a cabo la CCN, en este sentido, la participación activa de estos últimos es fundamental en

el monitoreo de sus tareas, llevando un registro y control respecto a la contabilidad, el inventario, documentos, y otro tipo de elementos que merezcan ser vigilados.

Ahora bien, por otra parte, esta junta de vigilancia que actúa en la organización misma debe contar con un grupo de trabajo, llamado consejo de vigilancia, que cuente con las facultades y conocimiento para prestar auditorías externas a las organizaciones federativas, procurando y vigilando que sean puesto en práctica los principios cooperativos. Fundamentalmente es necesaria que la democracia de los espacios sea efectiva, fomentando y asegurando una participación cada vez más activa y constante de una mayoría representativa de sus socios en al menos una JGS anual. Esto tiene su justificación en que son los socios mediante su trabajo e interés en la organización quienes dan vida a la organización, por lo que solo sus miembros tienen el poder de darle dinamismo a la Confederación.

- Coordinación

Esta función es la encargada de mantener un registro de cooperativas actualizado, además de contar con todos los antecedentes respecto a las organizaciones. Es por ello, y aprovechando las tecnologías que existen actualmente, que se debe llevar a cabo un esfuerzo conjunto con la DAES para establecer una base de datos de libre acceso en donde exista una centralización de los registros de las organizaciones, tanto vigentes como no, que permita una comunicación efectiva entre las cooperativas y entidades que se relacionan con el mundo cooperativo. Además, no solo basta con la existencia de un registro de organizaciones, este debe procurar estar normalizado, de manera que los registros no sean confusos. Esto último se entiende en que los nombres de las cooperativas deben estar bien escritos, con datos fidedignos y que generen confianza en la información.

- Implementación

La principal función que debe cumplir una CCN debiese ser la de agrupar bajo su estructura a la mayor cantidad de espacios y dirigencias representativas del SCCh, de manera de potenciar un trabajo sinérgico en torno al trabajo conjunto entre organizaciones. En este sentido, la implementación está a cargo del Consejo de Administración, al ser legalmente los encargados de la administración superior de las organizaciones.

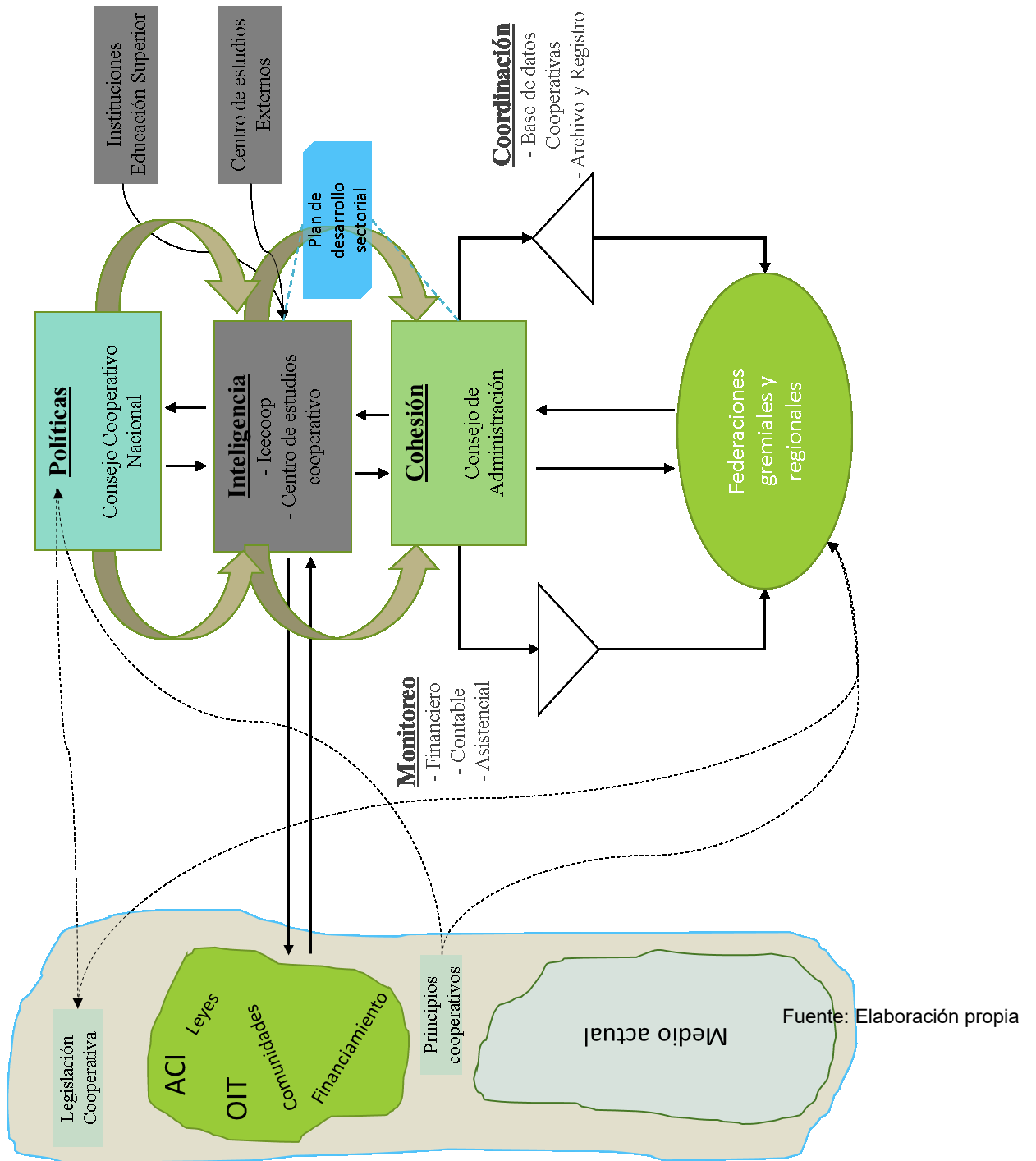
Para que la implementación del sistema cumpla con sus objetivos y propósitos, es necesario, por una parte, que cada una de las organizaciones que componen el CCN cuenten

con sus propias metas, que, a su vez, se encuentren en concordancia con las metas de la organización macro. Respecto a esto último la CCN debiera abogar por el desarrollo a nivel nacional del sector cooperativo, abarcando nuevos mercados, socios y socios y, ganando terreno dentro de la económica nacional, especialmente en las localidades en donde las organizaciones tradicionales no ven oportunidades de negocio bajo la mirada capitalista.

Por último, cada una de las unidades que conforman la implementación deben, en primera instancia, realizar un propio análisis del funcionamiento interno y su comportamiento hacia su propio medio, siendo consciente de cuáles son sus fortalezas y debilidades. Así mismo, es necesario que cada organización se haga cargo de la democracia y participación de sus espacios, procurando tener una asistencia mayoritaria de sus socios en sus propias JGS.

A continuación, se presenta la ilustración de la propuesta a partir del MSV

Figura 4. 1: MSV propuesta estructural



## **CAPITULO V CONCLUSIONES**

Como resultado de todos los análisis realizados anteriormente para determinar y definir la viabilidad organizacional de las cooperativas de segundo grado en Chile, es momento de exponer las conclusiones y reflexiones en cuanto a los distintos fenómenos que afectan o son parte del sector.

Dicho lo anterior, y dada la naturaleza de este estudio, se enfatizan elementos como el objeto en estudio visto como un fenómeno organización, los resultados emanados a partir del estudio propiamente y los aspectos de carácter general respecto al trabajo.

### **5.1 Conclusiones de orden Fenoménico:**

Al estudiar las organizaciones cooperativas nos encontramos con una propuesta alternativa a las organizaciones privadas tradicionales, siendo la principal motivación de sus participantes el hacerse cargo de sus problemas y necesidades ante un sistema social económico desigual. En este sentido, al leer y reconstruir la historia del sector cooperativo chileno nos encontramos con una rica historia de socorro ante las distintas crisis sociales y económicas a las cuales se ha enfrentado el país. En el caso particular chileno, encontramos a través de su historia características que revelan el espíritu nacional cooperativo entre pobladores, sindicatos y alero de la iglesia católica. Ante esto último, es que podemos declarar que las cooperativas encuentran su raíz en las comunidades.

El crecimiento del sector y su diversificación hizo necesario con los años generar estructuras de agrupación que permitieran fortalecer de manera gremial y/o regional a las organizaciones, de manera de potenciar su desarrollo. Es así como las federaciones y confederaciones toman relevancia a la hora de entender y buscar soluciones a las problemáticas que aquejan a las organizaciones bases.

Teniendo en cuenta, que actualmente el sector se está reconstruyendo y que solo una minoría de las organizaciones se encuentran en una posición de ventaja competitiva en sus mercados, es que las organizaciones de segundo grado deben abogar por los intereses del sector recuperando la confianza de las organizaciones base para promover el trabajo en conjunto para potenciar así la sinergia organizacional.

Dentro de las conversaciones sostenidas con distintos actores del sector, se evidencia una problemática tangible en el funcionamiento intrínseco de las cooperativas, siendo la pérdida valórica, la falta de asociatividad y compromiso entre comunidades los principales causantes del funcionamiento que hoy por hoy rige a los distintos sectores. Otro de los puntos relevantes para dicho análisis corresponde a la falta de territorialidad que viven hoy las organizaciones, en conjunto con un individualismo institucional, han hecho que las cooperativas se encuentren cada vez más hermética respecto a su labor y la posibilidad de nuevos miembros.

Por otra parte, existe una dependencia implícita por parte de las organizaciones con el estado, lo que muchas veces se ha traducido en una actitud pasiva y conformista respecto a las políticas públicas enfocadas en el sector. Hay que mencionar, además, que actualmente las instancias de interacción entre el mundo cooperativo y las instituciones públicas está condicionado por el gobierno de turno, lo que dificulta un trabajo constante a través del tiempo, como generar proyectos a largo plazo en conjunto con el estado.

Finalmente, existe una falta de proactividad por las dirigencias, acompañada de una falta de confianza hacia otras organizaciones. A pesar de ello, el ingreso de una nueva generación de socias y socios jóvenes, con mayor educación técnica, entusiasmo valórico están reconstruyendo el sector mediante la creación de nuevas cooperativas bases y federativas, aportando con mayores ideas y recuperación de espacios, tanto territoriales como gremiales, a la vez, que se generan lazos de colaboración entre organizaciones con sus comunidades.

## **5.2 Conclusiones de los resultados**

Teniendo en cuenta el trabajo presentado, así como su objetivo, es que a partir del estudio se pudo evidenciar los factores, tanto externos como internos que perturban a el sistema cooperativo de segundo grado.

En primer lugar, se define a través de sus actores y la bibliografía revisada, los participantes que tienen la capacidad de solucionar y sentir los problemas que afectan al sector. En este sentido, es que al enunciar a las mismas organizaciones tanto como adoloridos y sanadores, toma relevancia al presentar primeramente la necesidad de mayor proactividad ante los problemas por parte de las cooperativas. A su vez, se evidencia una alta dependencia hacia las políticas públicas y, con ello, una falta de autonomía por parte de las organizaciones, generando expectativas poco realistas respecto al rol del estado en el desarrollo y progreso de las organizaciones.

Respecto a lo anterior, también se constata una falta de liderazgo por parte de la principal confederación del país, quien, por parte de otras dirigencias, evidencian una falta de atención y capacidad de direccionar al sector. En este sentido, se reitera la falta de autonomía y decisión propia por parte de las organizaciones. Es por ello, por lo que durante el transcurso de este trabajo se fue dilucidando la necesidad por parte de las cooperativas de hacer un trabajo de observación interna y externa, en donde se cuestionen y reflexionen cuales son los objetivos de la organización como cooperativa.

Podrá parecer reiterativo, sin embargo, no se puede dejar de mencionar las consecuencias que genera el hermetismo de las organizaciones. Por una parte, esta situación, sin poder clarificar si corresponde a una causa o consecuencia del conflicto valórico, que se puede hallar en las organizaciones, solo mantiene a las cooperativas en una postura de conformidad ante sus mercados, volviéndose cada vez menos representativas de sus gremios y regiones lo que hace preguntarse ¿Cuál es el motor actual de las cooperativas? ¿Una sobrevivencia romántica respecto a mantener la organización viva por vivir?, O ¿Aún existe un espíritu valórico por encontrar en estas organizaciones, una alternativa a el modelo socioeconómico, mediante la cooperación y ayuda mutua?

La falta de integración por parte de las organizaciones está trayendo consecuencias al sector cooperativo, por lo que es necesario que las dirigencias y organizaciones capten nuevos miembros para generar un crecimiento vinculante con la sociedad. Sin embargo, también es necesario que los “liderazgos” existentes en estas organizaciones se adapten a los nuevos tiempos que exigen la toma de riesgos en nuevos negocios, confiando en las organizaciones del sector y procurando fortalecer y desarrollar a sus cooperativas. Disputar mercados mediante un trabajo conjunto, así como también, unificar fuerzas ante las demandas hacia el estado, especialmente en cuestiones de carácter legal que hoy frenan o no permiten crecer al sector. En este sentido potenciar el trabajo de innovación dentro del sector, mediante la vinculación con organizaciones “tradicionales” o no cooperativas que cuenten con interés por vincularse con ellas.

Se debe realizar un trabajo de fortalecimiento de la autoestima sectorial, en donde las organizaciones, sus socias y socias, vuelvan a encantarse con la vida cooperativa, participando activamente en la reconstrucción y crecimiento de sus cooperativas, reencontrándose con sus comunidades y con miras de algún día convertir el cooperativismo en Chile un movimiento. Esto último solo será posible en la medida que quienes componen y mantienen en pie a las cooperativas se abran al mundo, vinculándose, fomentando y publicitando al sector.

Respecto a la propuesta organizacional respecto a la creación de una CCN, se puede señalar que hoy existen instancias de agrupación con perspectivas de desarrollo sinérgico y transversal por y para el SCCh. En este sentido, la factibilidad para la creación y funcionamiento de la Confederación se encuentra absolutamente relacionado con el interés de participación de las y los miembros tanto de cooperativas base como federativas, a la vez, que se reactivan las federaciones que aún se mantienen vigentes, así como la creación de nuevas instancias de agrupación.

El espíritu de la Confederación Cooperativa Nacional busca generar un trabajo sinérgico a partir de la hegemonía organizacional que existe en el sector, permitiendo que tanto cooperativas pequeñas, como también, mayores puedan establecer un trabajo mancomunado para el progreso y ganada de terreno de las organizaciones dentro de la estructura económica nacional. Además, la propuesta, en su estructura, tiene como finalidad mejorar la cohesión de los actores del sistema, mejorando por una parte la confianza entre organizaciones y, con ello, fortalecer gremialmente al SCCh, como un sector organizado frente a los organismos públicos.

Por último, una de las cuestiones que se busca resolver a través de la propuesta estructural es definir límites organizacionales claros y con ello dilucidar niveles estructurales coherentes con la realidad del sistema. Lo dicho anteriormente, toma relevancia al momento de definir el punto de convergencia entre la autonomía y discreción de cada uno de los niveles estructurales, considerando que actualmente, estos últimos son difusos, de una gran complejidad, y en muchos casos indiferenciables entre uno y otro, es decir, que no se puede establecer con claridad en qué nivel estructural se encuentra una organización u otra.

La sobrevivencia del mundo cooperativo nacional, en concordancia con sus valores y principios, está en mano de sus miembros, en su participación y en su trabajo por reconstruir, fomentar y transformar su sistema, organizando su trabajo, sus organizaciones y esfuerzos en generar una cohesión sinérgica.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Careaga Díaz, C., & Narvarte Arregui, P. A. (2016). El modelo del sistema viable: una referencia estratégica para el estudio organizacional del sector cooperativo chileno. *Revista de Estudios Cooperativos*, (121), 173-204.

Centro Alerta.(2016). EVENTOS: Se lanza Federación de Cooperativas de Trabajo “TRASOL” planteando una perspectiva del trabajo solidario y sin patrón.[en línea] Centro Alerta, Cooperativa de Trabajo. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de Centro Alerta, Cooperativa de Trabajo: <http://www.centroalerta.cl/se-lanza-federacion-de-cooperativas-de-trabajo-trasol-planteando-una-perspectiva-del-trabajo-solidario-y-sin-patron/>

Checkland, P., & Scholes, J. (1994). *La metodología de los sistemas suaves en acción*. Mexico D.F: Editorial Limusa.

Chile Camara de Diputados de la República de Chile. (2013). En el salón de honor se inauguró congreso de cooperativas. [en línea] Valparaíso. Cámara de Diputados de la República de Chile. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de Cámara de Diputados de Chile: [https://www.camara.cl/prensa/noticias\\_detalle.aspx?prmId=63665](https://www.camara.cl/prensa/noticias_detalle.aspx?prmId=63665)

Confederacion General de Cooperativas de Chile. (1998). *El Sector Cooperativo Chileno, tradición, experiencia y proyecciones*. Confecoop.

Confederacion General de Cooperativas de Chile. (2016). Misión. [en línea] Confecoop. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de Confecoop: <http://confecoop.cl/acerca-de/>

Cooperativas de las Americas. (©2001-2018). ¿Qué es la Alianza Cooperativa Internacional?. [en línea] Cooperativas de las Americas. Recuperado el 23 de Junio de 2017, de <https://www.aciamericas.coop/Que-es-la-Alianza-Cooperativa-Internacional>

Cooperativas de las Americas. (©2001-2018). Principios y Valores Cooperativos. [en línea] Cooperativas de las Americas. Recuperado el Julio de 2016, de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

DECOOP. (2014) Balance de Gestión Departamento de Cooperativas 2010-2014. Unidad de capacitación, estudio y difusión, Departamento de Cooperativas.

Decoop Chile. (2017). ¿Cuáles son los principales cambios que trae la nueva Ley de Cooperativas?[en línea] Decoop Chile Recuperado el 13 de Octubre de 2017, de : <http://www.decoopchile.cl/cuales-son-los-principales-cambios-que-trae-la-nueva-ley-de-cooperativas/>

Decoop Chile. (2018). ¿Qué es y cómo funciona la División de Asociatividad y Economía Social? (DAES). [en línea] Decoop Chile Recuperado el 13 de Enero de 2017, de <http://www.decoopchile.cl/que-es-y-como-funciona-la-division-de-asociatividad-y-economia-social-daes/>

Decoop Chile. (2018). Los Pioneros de Rochdale. [en línea] Decoop Chile Recuperado el 4 de Octubre de 2017, de <http://www.decoopchile.cl/los-pioneros-de-rochdale/>

Federacion Nacional de Cooperativas Electricas. (2018). Quienes somos. [en línea] FENACOPEL Recuperado el 9 de Noviembre de 2017, de : <http://www.fenacopel.cl/quienes-somos/>

Lara Rosano, F. (2002). Cibernética y Sistemas Cognitivos. Mexico: Distrito Federal, Universidad Nacional Autónoma de México ..

Narvarte Arregui, P. (2002) Estudio de la Organización Cooperativa como un Sistema Viable: la Experiencia de Mondragón como una Referencia Estratégica para el Desarrollo del Sector en Chile. Tesis doctoral, España, Mondragón Unibertsitatea.

Narvarte Arregui, P. (2006) La Experiencia Cooperativa de Mondragón: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (54). 231-255.

Quintana Muñoz, L. (2005). Estudio de la viabilidad organizacional del sector cooperativo campesino chileno. Memoria de Ingeniero de Ejecución Industrial Santiago: Universidad de Santiago de Chile. Facultad de Ingeniería. 90p

## **ANEXOS**

### **Anexo A: Principios y Valores Cooperativos**

**Fuente: Cooperativas de las Americas, © 2001-2018**

#### **Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

#### **Segundo Principio: Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

#### **Tercer Principio: Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

#### **Cuarto Principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

**Quinto Principio: Educación, formación e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

**Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

## Anexo B: Estadísticas del sector Cooperativo

Tabla.B. 1: Estadísticas de distribución de cooperativas por rubro

	N° de cooperativas	% del total sectorial	Total de Socios Hombres	Total de Socios Mujeres	Suma Total Socios	% Total Socios	Total de Trabajadores
<b>Agrícolas</b>							
Agrícola Apícola	15	10,49%	0	0	202	0,01%	
Agrícola Avícola y Ganadera	3	2,10%	44	27	1808	0,10%	0
Agrícola de Colonización	2	1,40%	14	10	24	0,00%	3
Agrícola de Reforma Agraria	3	2,10%	196	198	394	0,02%	14
Agrícola Hortícolas y Frutícolas	2	1,40%	0	0	25	0,00%	
Agrícola Lechera	12	8,39%	1256	280	4252	0,23%	1210
Agrícola Pisquera	3	2,10%	682	99	2001	0,11%	34
Agrícola Vitivinícolas	6	4,20%	245	109	797	0,04%	204
Otras Agrícolas	95	66,43%	5678	983	8503	0,46%	1312
Productores de Leche (en blanco)	1	0,70%			11	0,00%	
	1	0,70%			151	0,01%	
<b>Campesinas</b>	<b>244</b>		<b>3884</b>	<b>1364</b>	<b>8971</b>	<b>0,48%</b>	<b>232</b>
<b>Consumo</b>	<b>27</b>		<b>53047</b>	<b>32278</b>	<b>130185</b>	<b>6,98%</b>	<b>731</b>
<b>Extractivas y mineras</b>							
Mineras	1	1,39%	0	0	21	0,00%	0
Pesqueras	71	98,61%	838	96	2399	0,13%	53
<b>Producción y Trabajo</b>	<b>254</b>		<b>539</b>	<b>258</b>	<b>4225</b>	<b>0,23%</b>	<b>130</b>
<b>Servicios</b>							
Vivienda Cerrada	3	0,48%			268	0,01%	
Agua Potable	158	25,36%	34038	28162	73994	3,97%	542
Ahorro y Crédito	47	7,54%	627979	68959	134128	71,91%	3818
				5	8		
Educación	19	3,05%	570	412	1818	0,10%	152
Eléctrica	23	3,69%	10415	3984	96261	5,16%	552
Multiactiva	12	1,93%	4671	876	5648	0,30%	46
Otros Servicios	115	18,46%	42246	18782	67266	3,61%	291
Salud	2	0,32%	849	1889	2753	0,15%	8
Servicios de Créditos	14	2,25%	1244	897	2363	0,13%	17

	N° de cooperativas	% del total sectorial	Total de Socios Hombres	Total de Socios Mujeres	Suma Total Socios	% Total Socios	Total de Trabajadores
Transporte de Carga	10	1,61%	346	66	437	0,02%	95
Transporte de Pasajeros	9	1,44%	202	38	371	0,02%	19
Veraneo	35	5,62%	1879	1661	4590	0,25%	84
Vivienda	1	0,16%				0,00%	10
Vivienda Abierta	7	1,12%	38242	31944	90918	4,87%	417
Vivienda Cerrada	168	26,97%	5210	2898	12989	0,70%	56
<b>Tipos Federativos</b>							
Confederación	2	10,00%	0	0	23	0,00%	5
Federación	15	75,00%	0	0	98	0,01%	310
Institutos Auxiliares	2	10,00%	0	0	45	0,00%	7
Unión	1	5,00%	0	0	5	0,00%	12
<b>Total general</b>	<b>1383</b>		<b>834314</b>	<b>816906</b>	<b>1865104</b>	<b>100,00%</b>	<b>10364</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de registros de la DAES

Tabla B.2: Distribución de cooperativas por Región

REGIÓN	ACTIVIDAD	TOTAL DE COOPERATIVAS
<b>ANTOFAGASTA</b>		<b>6</b>
	Agropecuarias	1
	Campesinas	1
	Servicios	4
<b>ARAUCANÍA</b>		<b>151</b>
	Agrícola	1
	Agropecuarias	20
	Campesinas	78
	Consumo	2
	Extractivas y mineras	3
	Producción y Trabajo	29
	Servicios	15
	Tipos Federativos	3
<b>ARICA Y PARINACOTA</b>		<b>17</b>
	Agropecuarias	6
	Producción y Trabajo	3
	Servicios	8
<b>ATACAMA</b>		<b>16</b>
	Agropecuarias	2
	Consumo	1
	Extractivas y mineras	2
	Producción y Trabajo	5
	Servicios	6
<b>AYSÉN</b>		<b>25</b>
	Agropecuarias	2
	Campesinas	1
	Extractivas y mineras	14
	Producción y Trabajo	4
	Servicios	4
<b>BIOBIO</b>		<b>129</b>
	Agropecuarias	11
	Campesinas	28
	Consumo	2
	Extractivas y mineras	5
	Producción y Trabajo	8
	Servicios	73
	Tipos Federativos	2
<b>COQUIMBO</b>		<b>76</b>
	Agropecuarias	15
	Campesinas	11
	Extractivas y mineras	15
	Producción y Trabajo	17
	Servicios	18
<b>LOS LAGOS</b>		<b>149</b>
	Agropecuarias	14
	Campesinas	52
	Consumo	1
	Extractivas y mineras	18
	Producción y Trabajo	42
	Servicios	22
<b>LOS RÍOS</b>		<b>36</b>

REGIÓN	ACTIVIDAD	TOTAL DE COOPERATIVAS
<b>MAGALLANES</b>	Agropecuarias	10
	Campesinas	10
	Consumo	1
	Extractivas y mineras	2
	Producción y Trabajo	6
	Servicios	7
		<b>14</b>
<b>MAULE</b>	Agropecuarias	4
	Extractivas y mineras	5
	Producción y Trabajo	4
	Servicios	1
	<b>94</b>	
<b>METROPOLITANA</b>	Agropecuarias	7
	Campesinas	10
	Consumo	2
	Producción y Trabajo	3
	Servicios	70
	Tipos Federativos	2
		<b>357</b>
<b>O'HIGGINS</b>	Agroecologicas	1
	Agropecuarias	21
	Campesinas	15
	Consumo	11
	Producción y Trabajo	87
	Servicios	209
	Tipos Federativos	12
	Vivienda	1
		<b>92</b>
<b>TARAPACÁ</b>	Agropecuarias	10
	Campesinas	21
	Consumo	1
	Extractivas y mineras	3
	Producción y Trabajo	11
	Servicios	46
	<b>43</b>	
<b>VALPARAÍSO</b>	Agropecuarias	8
	Campesinas	2
	Consumo	1
	Extractivas y mineras	1
	Producción y Trabajo	8
	Servicios	23
	<b>178</b>	
<b>Total general</b>	Agropecuarias	10
	Campesinas	15
	Consumo	5
	Extractivas y mineras	4
	Producción y Trabajo	27
	Servicios	116
	Tipos Federativos	1
	<b>1383</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de registros de la DAES