



Más Unidos Plan Nacional de
Asociatividad de Chile – Investigación
de Metodología

Rabo Partnerships

Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Investigación de Metodología
Versión	1.0
Subtítulo	Informe
Fecha	2 de diciembre de 2019
Número de proyecto	
Autore(s)	Corné de Louw Brenda de Swart Rubiga Sivakumaran Helena Romano Accevedo Jos Bijman

Dirección de contacto para esta publicación

Rabo Partnerships B.V.
Croeselaan 18
PO-box 17100
3500 HG Utrecht
Países Bajos

Rabo.partnerships@rabobank.nl

© Rabo Partnerships B.V. (RP)

Esta publicación corresponde a un conjunto de documentos originados en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile”, código UDC-2019-021, solicitado por el Ministerio de Agricultura de Chile a Rabo Partnerships B.V. y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Se autoriza la difusión y reproducción parcial o total de este documento citando la fuente.

Cámara de Comercio Registrada, Utrecht no. 30114598

[Rabo Partnerships](#)

Tabla de Contenidos

1	Introducción	3
1.1	Introducción	3
1.2	Proceso de Investigación	4
1.3	Conceptos Clave	5
2	Teoría	6
3	La Metodología del Análisis	7
3.1	Introducción	7
3.2	Tipo de Estudio	7
3.3	Análisis cualitativos	7
3.4	Análisis Cuantitativo	8
3.5	Entrevistas	8
3.6	Análisis de Literatura	8
4	Metodología Asociaciones de Múltiples Actores	10
4.1	Asociaciones de Múltiples Actores	10
4.2	Mapa de Actores	14
4.3	Alinear a los actores	18
5	Un Currículum para Fortalecer el Sector Cooperativo en Chile	21
5.1	Introducción	21
5.2	Actores de este Currículum	21
5.3	Objetivos de este currículum	22
5.4	Elementos del Currículum	22
5.5	Organización y Financiamiento	23
A.	Bibliografía Rabo Partnerships – Programa Chile	24
B.	Fichas Actores	35

1 Introducción

1.1 Introducción

Este informe presenta la teoría detrás de la investigación de nuestro programa ‘Cooperativas Modernas en Chile’ y es parte de los ‘insumos’, según se presenta a continuación.

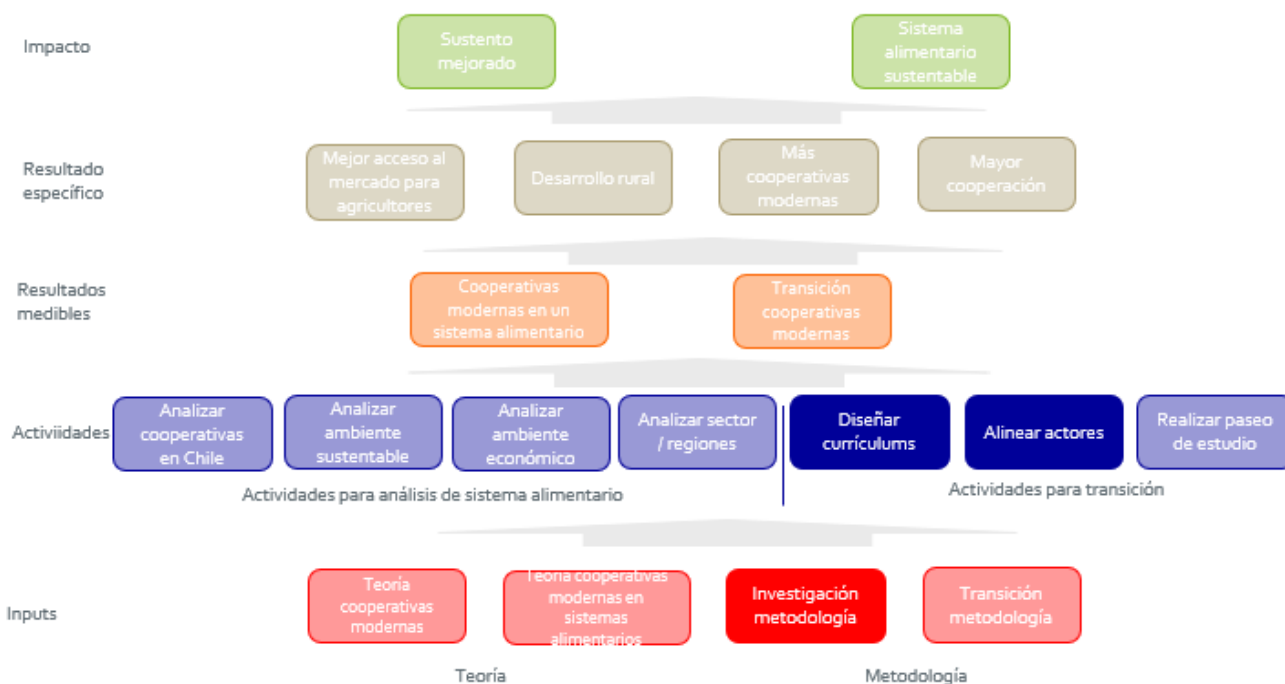


Figura 1: Informe como parte de la Teoría del Cambio

La investigación que forma la base de nuestro programa puede dividirse en los siguientes tres componentes básicos:

- La teoría que se encuentra a la base de este programa
- La metodología del análisis de la situación actual:
 - Cooperativas en Chile
 - Ambiente sustentable
 - Ambiente económico
 - Análisis sectorial/regional
- La metodología respecto de la transición buscada.

La teoría usada en esta investigación combina la teoría con las mejores prácticas de Rabobank. En los últimos 30 años, Rabo Partnerships ha aconsejado a cooperativas en todas partes del mundo sobre el establecimiento y la transformación de las cooperativas.

El análisis de esta investigación se basa en el marco de Rabo Partnership hecho a medida para analizar las cooperativas en un sistema alimentario, lo que incluye la sustentabilidad y el ambiente económico facilitador.

Para lograr los objetivos de ‘Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile’ se necesita un cambio de paradigma en términos de la cooperación entre los actores y en términos de contenido.

El análisis respecto de la cooperación entre los actuales actores está basado en la teoría de la colaboración entre múltiples actores. Esta teoría considera el intercambio de información y las innovaciones conjuntas, los que son un prerequisite para una transición exitosa. En los Países Bajos se ha aplicado e implementado una colaboración de múltiples actores entre la sociedad civil, el sector privado, el sector público e institutos de conocimiento. En los Países Bajos, este concepto se llama 'el Diamante Holandés'. Durante el paseo de estudios virtual, se explicará en mayor detalla en la práctica.

A partir de una evaluación exhaustiva de todos los actores, Rabo Partnerships entregará al gobierno chileno recomendaciones tangibles para potenciar la colaboración con el objetivo global de diseñar un 'Diamante Chileno' exitoso.

En el Anexo B se presenta un resumen de los actores clave.

En adición a una buena cooperación, es importante que todos los actores tengan el mismo entendimiento de conceptos como negocios y cooperativas modernas. Esto requiere de un currículum que cumpla con las necesidades de varios actores. Por ejemplo, un agricultor necesita conocimiento práctico sobre los principios cooperativos, mientras un estudiante en la universidad necesita mayores antecedentes académicos respecto de las cooperativas en un sistema alimentario.

Además, el conocimiento profundo de algunos temas también depende del nivel de ambición de las cooperativas específicas. Por ejemplo, la estructura de gobernanza de una cooperativa tradicional puede ser más simple en comparación con una cooperativa de negocios con mirada internacional. Este programa entregará a los varios actores un currículum hecho a medida.

1.2 Proceso de Investigación

La secuencia de nuestro proceso de investigación puede ser representada de la siguiente manera:

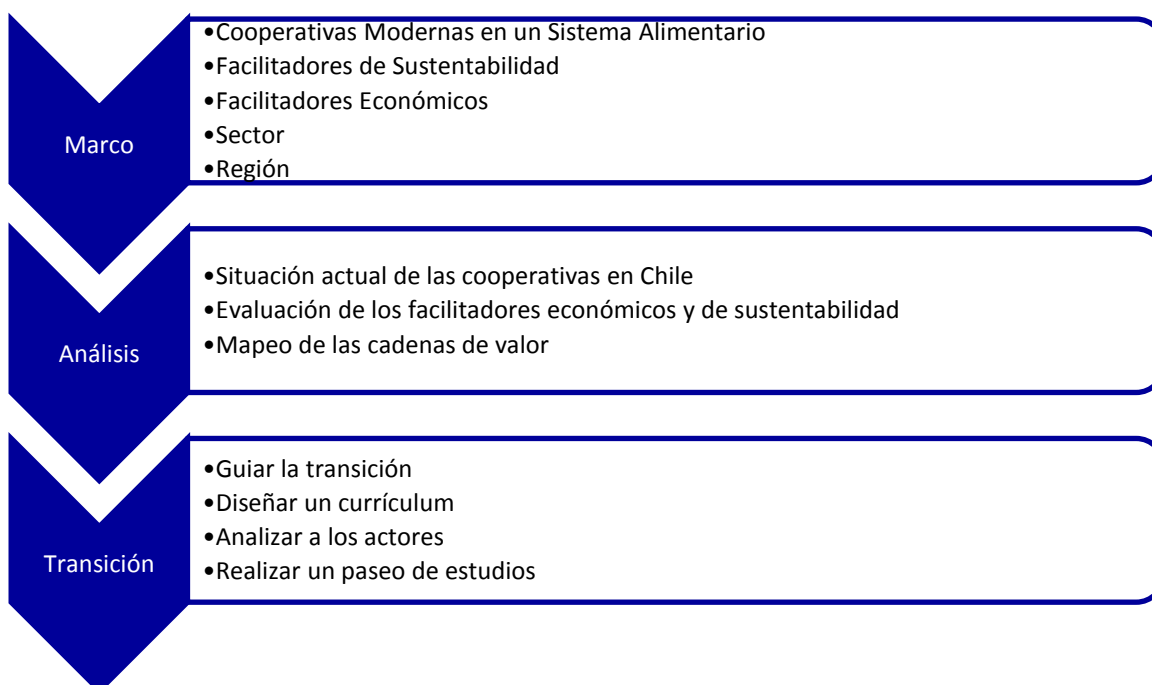


Figura 2: Secuencia de nuestro proceso de investigación

A partir de nuestro marco conceptual, se realizará un análisis para formar una impresión de la situación actual en términos de las cadenas de valor, los facilitadores y las cooperativas en Chile, lo que resultará en las conclusiones y recomendaciones, y luego la fase de la transición.

Esta tarea de investigación es descrita como un proceso secuencial que involucra varios pasos claramente definidos. Sin embargo, no necesariamente requiere que cada paso se haya finalizado antes de continuar con el siguiente paso. Es probable que, a menudo, se recicle, rodee o salte un paso. A veces se elimina un paso de la secuencia, o dos o más se efectúan al mismo tiempo, y algunos se omiten por completo.

Previo a presentar las metodologías de investigación, se explicarán los conceptos clave.

1.3 Conceptos Clave

Asociación de Múltiples Actores (AMA): “un proceso de aprendizaje interactivo, empoderamiento y gobernanza participativa que permite a los actores que tengan problemas y ambiciones interconectados, pero, muchas veces, diferentes intereses, ser innovadores y resilientes colectivamente en el evento de riesgos emergentes, crisis y oportunidades de un ambiente complejo y cambiante”. (The MSP guide (Guía de AMA), p. 14)

Tejido social: La demografía compuesta de un área definida, que consiste en su composición étnica, patrimonio, nivel educacional, tasa de empleo y valores regionales.

Actor: Todas las instituciones, organizaciones o individuos que tengan una influencia en o sean afectados por las decisiones respecto de las organizaciones cooperativas rurales en Chile. “Alguien que pueda afectar o sea afectado por las decisiones sobre un tema que le concierne”. El tejido debe ser delineado minuciosamente (The MSP guide (Guía de AMA) p. 18).

2 Teoría

Rabo Partnerships ha desarrollado una metodología aplicada para desarrollar las cooperativas modernas a partir de principios económicos. En esta metodología, Rabo Partnerships combina la teoría con las mejores prácticas de Rabobank.

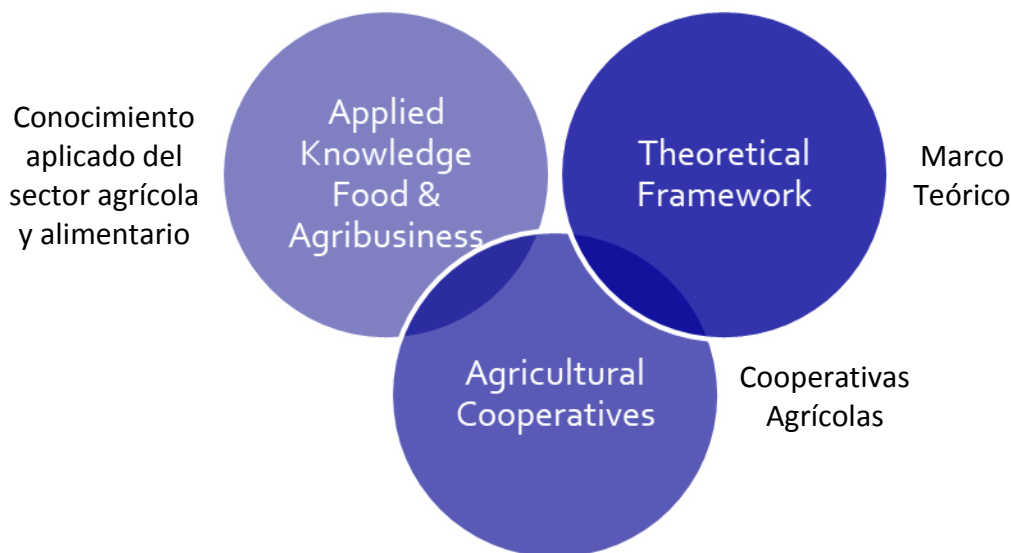


Figura 3: Combinar la teoría con las mejores prácticas

La metodología se apoya en el 'enfoque de contingencia', lo que significa que la metodología está basada en el contexto específico en un país, debe buscar el 'encaje' óptimo a su ambiente de mercado y debe desarrollar la estructura organizacional y los métodos comerciales adecuados.

Los principios de este marco teórico vienen de las 'escuelas económicas' de Emalianoff (1948), Van Diepenbeek (1990) y Cook (1999) y profesores eminentes contemporáneos sobre el desarrollo cooperativo como Groeneveld (cooperativas financieras) y Bijman (cooperativas agrícolas). Tanto Groeneveld como Bijman están involucrados en este programa.

El Profesor Bijman es Profesor Asociado de Emprendimiento Cooperativo en Wageningen University & Research.

Esta investigación no se basa solamente en la teoría y la experiencia de las últimas décadas, sino también mira hacia el futuro. Esto es especialmente relevante porque la economía mundial se encuentra en medio de una transición hacia un modelo de economía más sustentable y circular, basado en soluciones digitales y de datos. Los conocimientos de la Universidad de Wageningen y Rabobank de esta nueva transición también se incorporaron en esta investigación.

3 La Metodología del Análisis

3.1 Introducción

Para recolectar información sobre los sistemas alimentarios actuales a nivel global, y más específicamente en Chile, y para tener una idea de la situación actual de las cooperativas chilenas, Rabo Partnership realizará un estudio documental y en terreno. Este capítulo explica el tipo de estudio detrás de esta investigación y la metodología detrás de la recolección de datos y las misiones en terreno.

3.2 Tipo de Estudio

Para poder conducir un análisis profundo del ambiente facilitador para las cooperativas en Chile se requiere de un *estudio exploratorio*. Esto ayuda a obtener un mejor entendimiento de la situación, desarrollar conceptos de manera más clara, establecer prioridades, desarrollar definiciones operacionales y mejorar el diseño final de la investigación. Si el estudio exploratorio es conducido de manera correcta, el último paso del análisis estratégico, “Reestructurar las cooperativas existentes”, puede ser abordado de la manera más eficiente ya que los temas y las prioridades han sido aclarados.

El diseño de la investigación es el modelo para la recolección, la medición y el análisis de los datos. El objetivo de los estudios puede clasificarse en objetivos descriptivos, causales y predictivos. Un estudio descriptivo se preocupa de averiguar quién, qué, dónde, cuándo o cuánto. Si un estudio se preocupa de aprender por qué es así, cómo un variable produce cambios en otro, es un estudio causal. Los estudios predictivos preguntan qué ocurrirá en el futuro. Un estudio predictivo sólido debe basarse en un cuerpo de teoría sólido, ya que la predicción necesita que tengamos un muy buen entendimiento de los factores causales que expliquen el fenómeno.

Un estudio se puede ver como exploratorio o formal. La distinción esencial entre estas dos opciones son el grado de estructura y el objetivo inmediato del estudio. Los estudios exploratorios tienden a tener estructuras sueltas con el objetivo de descubrir la investigación futura.

El estudio exploratorio es particularmente útil cuando se debe definir un problema más claramente. En este caso, no se pueden realizar cooperativas de productores más fuertes sin un ambiente facilitador bien organizado.

3.3 Análisis cualitativos

Los objetivos de la exploración se lograrán con diferentes técnicas. Tanto las técnicas cualitativas como cuantitativas son aplicables, aunque la exploración depende más fuertemente de las técnicas cualitativas.

Cuando consideramos el alcance de la investigación cualitativa, se utilizan los siguientes métodos:

- Entrevistas en profundidad
- Películas
- Estudios de casos
- Análisis de documentos (análisis de datos primarios y secundarios)

Dos técnicas de investigación exploratoria aplican para este estudio en particular: *análisis de datos secundarios* y *entrevistas*. Ambas se explican a continuación.

El primer paso en un estudio exploratorio es la búsqueda de literatura secundaria. Es ineficiente descubrir en la colección de datos primarios o una investigación original lo que ya se ha hecho a un nivel suficiente como para conducir el análisis. Como inicio, exploramos a los propios archivos de datos del Rabobank de estudios previos, y se obtiene información de

colegas. Como otra fuente de datos secundarios, se analizan documentos publicados e informes escritos por autores fuera del Rabobank, para obtener un completo panorama del conocimiento ya existente sobre el ambiente facilitador para las cooperativas en Chile. En esta fase se recolecta especialmente la información sobre la política agrícola y el paisaje financiero.

Luego de analizar los datos secundarios, se recolectan los datos cualitativos restantes para este análisis mediante entrevistas para estar actualizados sobre los desarrollos más recientes en el tema. Se conducirán entrevistas con actores y partes interesadas relevantes, incluyendo miembros de cooperativas, miembros de institutos de investigación y funcionarios del gobierno. Las entrevistas tratarán sobre la forma más aplicable para la situación específica. Pueden ser entrevistas conversacionales de profundidad, o (semi)estructuradas. La configuración puede ser entre dos personas o en grupos focales para estimular el diálogo.

3.4 Análisis Cuantitativo

Después de analizar los datos cualitativos, se usan técnicas cuantitativas para respaldar los hallazgos con números. Especialmente para el tercer paso del análisis, "Otros temas que facilitan el ambiente", las técnicas cuantitativas son importantes. Los datos recolectados pueden ser usados para mapear, explicar y validar las diferencias dentro del país. Aquí se usa principalmente el método estadístico del análisis de correlación para investigar la interrelación entre los temas mencionados en el diagrama y otros variables como la producción y el volumen de negocios.

Fuentes de datos e información para el mapeo de la cadena de valor:

- Investigación bibliográfica de la literatura secundaria
Para muchas cadenas de valor existe una gran cantidad de información publicada de instituciones de investigación, socios de desarrollo y gobiernos. Es importante revisar y analizar esta información para obtener datos específicos, llenar brechas de información o actualizarla.

Métodos de recolección de datos:

- Entrevistas con informantes clave: para obtener información específica de actores estratégicos y un primer paso en la recolección de datos, se conducen entrevistas de manera semiestructurada.
- Visitas y observaciones en terreno: esencial para entender el contexto del programa.

3.5 Entrevistas

En nuestra investigación cualitativa, usamos técnicas de entrevistas semiestructuradas para recolectar información y datos. Las entrevistas semiestructuradas comienzan con preguntas bastante específicas, pero permiten al entrevistado seguir sus propios pensamientos después. Se usa una guía de entrevista con un listado de preguntas específicas para asegurar que el entrevistador cubra las áreas necesarias y haga las preguntas de manera similar en todas las entrevistas. La guía de entrevista es especialmente útil si las entrevistas son conducidas por diferentes entrevistadores en diferentes configuraciones y los entrevistadores ya tienen una idea respecto de cuáles aspectos son importantes para el entendimiento de la situación siendo investigada.

3.6 Análisis de Literatura

Nuestro análisis de literatura se basa en los siguientes ingredientes básicos:

- Recolección de toda la literatura mencionada y conversada relacionada con la declaración del problema del estudio.
- Diferentes ideas teóricas que contribuyan a la exploración en profundidad de la declaración del problema.

- Resumen de estudios previos que aborden e investiguen la declaración del problema del estudio actual.

Se usará la literatura de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son publicaciones de textos completos de los estudios teóricos y empíricos y representan el trabajo original. Las fuentes secundarias son compilaciones de información. Dado que la mayor parte de los datos sobre Chile está disponible en español, se recolectaron datos secundarios en inglés, español y holandés. A veces la literatura se analiza en un libro o artículo entero. Otras veces, se revisa la literatura de un capítulo o sección. Los diferentes conceptos teóricos contribuyen a la explicación del marco presentado.

Términos clave para nuestra búsqueda de literatura fueron los siguientes:

- Sistemas alimentarios
- Facilitadores económicos
- Facilitadores de sustentabilidad
- Cooperativas (desarrollo cooperativo, Chile)
- Sector agroalimentario en Chile (específico por sector también)
- Agricultura (lácteos, carne, vino, otros sectores)

El análisis de la literatura hasta el 2 de diciembre de 2019 resultó en la bibliografía presentada en el Anexo A.

4 Metodología Asociaciones de Múltiples Actores

4.1 Asociaciones de Múltiples Actores

4.1.1 ¿Qué es una Asociación de Múltiples Actores?

Existen muchas diferentes maneras para que los grupos puedan trabajar en conjunto para resolver problemas complejos o aprovechar oportunidades. Se usan muchos diferentes términos para describir estas colaboraciones, como coaliciones, plataformas y alianzas. Se usa el término ‘asociación de múltiples actores’ como un concepto paraguas que engloba la idea que es posible para los diferentes grupos compartir un problema o una aspiración común, incluso si tienen diferentes intereses o desafíos. Las AMA pueden ser consideradas una forma de gobernanza: una forma en la que grupos de personas pueden tomar decisiones y acciones para el bien colectivo. El rol de las AMA en este proceso de toma de decisiones es ser una plataforma, uniendo a los actores y las ideas en un proceso semiestructurado. En general, las AMAs son muy diversas. Sin embargo, es probable que una AMA que funciona bien tiende a tener la mayoría de las siguientes características:

- **‘Situación problemática’ u oportunidad compartida y definida:** Los actores deben compartir una preocupación o foco tangible que los una. Todos los grupos deben tener alguna idea inicial de por qué vale la pena para ellos participar en la AMA. Este foco surgirá en mayor detalle durante el proceso de desarrollo de la AMA.
- **Todos los actores clave están involucrados en la asociación:** Todos aquellos que tengan influencia o sean afectados por la situación que inició el proceso deben estar involucrados desde el inicio. Dejar a algunos actores clave fuera o involucrarlos muy tarde puede rápidamente socavar una AMA. Sin embargo, en la medida en que evolucione la AMA, el foco puede cambiar, lo que significa que puede ser necesario incluir a nuevos actores y otros dejen de ser relevantes.
- **Funciona a través de diferentes sectores y escalas:** Para la mayoría de las AMAs, se encontrarán las causas de los problemas y las oportunidades para soluciones en diferentes disciplinas: empresas, gobierno y sociedad civil. También en diferentes escalas desde local a nacional, e incluso global.
- **Sigue un proceso y plazo acordado pero dinámico:** Es crucial que los actores tengan un entendimiento del proceso y su duración. Sin embargo, el proceso debe ser flexible y poder responder a las necesidades cambiantes.
- **Involucra a los actores en el establecimiento de sus expectativas para una buena asociación:** Las asociaciones deben desarrollar reglas claras sobre cómo las personas trabajarán en conjunto en términos de comunicación, toma de decisiones, liderazgo y responsabilidades. Sin embargo, estas reglas funcionarán solamente si son desarrolladas y acordadas entre todos los involucrados.
- **Funciona con diferencias de poder y conflictos:** Es importante para las partes que tienen menos poder no sentirse excluidos o dominados, y los conflictos deben ser reconocidos y resueltos.
- **Fomenta el aprendizaje de los actores:** Las buenas AMAs permiten un ambiente apoyador con procesos interactivos de aprendizaje en los que las personas puedan moverse más allá de sus propias ideas y posiciones para ver las cosas de manera diferente y desde la perspectiva de otros.
- **Equilibra a las estrategias de abajo hacia arriba y las de arriba hacia abajo:** Las AMAs deben encontrar un equilibrio entre trabajar con estructuras y decisiones que vienen desde arriba y aportes de apoyo por parte de una gran diversidad de actores que vienen desde abajo.

- **Facilita el cambio transformativo e institucional:** ‘Trabajar como siempre’ no funcionará para resolver problemas complejos. Por lo tanto, se debe poner el foco en el cambio transformativo para eliminar los obstáculos institucionales subyacentes.

4.1.2 ¿Cuándo la AMA es la opción correcta?

Una manera de descubrir si una AMA es la opción correcta, es expresar la “Teoría del Cambio”. Esto significa responder a la pregunta “¿Cómo creemos que ocurrirá el cambio?”. Como regla general, las AMAs no son útiles cuando un problema o oportunidad puede ser abordado por una sola persona u organización. Una AMA es solamente útil cuando el desafío es complejo y los resultados dependen de las acciones y las conexiones entre los diferentes actores.

Aparte de lo anterior, el manejo del tiempo también es importante. Puede que ya se hayan iniciado iniciativas en temas similares con los mismos grupos de actores, en cuyo caso es mejor alinearlas con estas estructuras existentes, si es posible. También puede ser muy temprano para establecer una AMA: cuando otros aún no están convencidos que vale la pena unirse a una AMA, o aún hay mucha volatilidad y falta de confianza para que la colaboración sea posible. En este caso, es crucial comenzar con la concientización y la generación de confianza antes de desarrollar la AMA.

La tabla a continuación resume las ventajas y las restricciones de las AMAs y puede ayudar al decidir si la AMA es la opción correcta o no.

Ventajas	Restricciones
Puede abordar un tema más complejo del que puedes abordar solo/sola.	Requiere de tiempo y recursos para diseñarse e implementarse adecuadamente.
Los socios pueden tener acceso a habilidades y recursos complementarios entre ellos.	Funciona solamente cuando existe suficiente representación de actores.
Los resultados tendrán mayor propiedad (y, por ende, son más sustentables).	Muchas veces no entrega resultados a corto plazo: se necesita paciencia.
El aprendizaje y la colaboración aumenta la posibilidad de un cambio sistémico.	No es fácil encontrar financiamiento para los procesos que tienen un final relativamente abierto y cuyos temas pueden evolucionar con el tiempo.

Table 1: Ventajas y restricciones de las AMAs

4.1.3 Diseñar el proceso

Durante el proceso del diseño, existen tres áreas principales para tener en mente:

1. Comprender el contexto;
2. Desarrollar una estrategia de cambio guiada por los principios y el modelo de procesos de la AMA;
3. Decidir sobre las metodologías y las herramientas que se usarán para involucrar a los actores para construir relaciones, analizar, planificar y realizar acciones colectivas.

Aparte de lo anterior, cabe notar que la metodología para mapear y monitorear los actores no es lineal. En cambio, tiene más bien la intención de servir como mecanismo de retroalimentación en circuito, lo que significa que las fases de este proceso serán completadas con ciertas limitaciones y deben ser enriquecidas y recomenzadas, apenas la última fase haya finalizado.

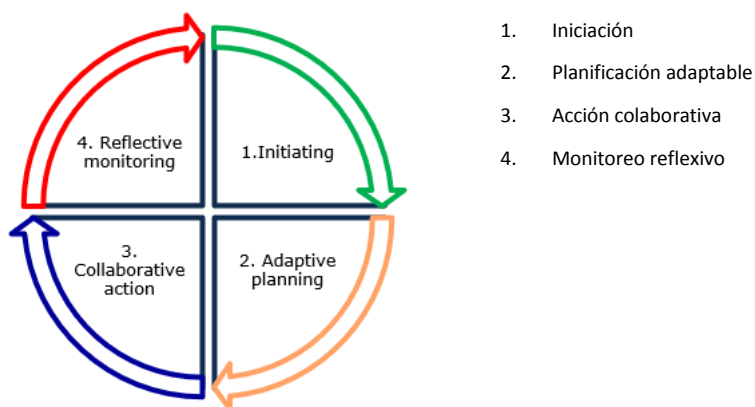


Figura 4: Proceso para construir asociaciones de múltiples actores

Cuatro fases

Tal como planteamos anteriormente, cada proceso de AMA es único y seguirá su propio camino y lógica, sin embargo, existen consideraciones comunes de fases y procesos que aplican a todas. Cabe notar que las cuatro principales fases son iterativas y serán revisitadas continuamente durante el progreso de la AMA.

Fase 1: Iniciación

Esta fase tiene como objetivo aclarar las razones, el alcance y el mandato para la AMA. Así, se realiza un análisis inicial de la situación que genera claridad sobre los actores, los problemas, las instituciones, el poder y las políticas. Además, se establece un órgano rector interino y se construye el apoyo de los actores. En esta fase, también se esboza el resto del proceso para que los actores sepan qué pueden esperar. Para asegurar que todos los aspectos anteriores estén cubiertos, se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Hay claridad respecto de las razones para comenzar la AMA?
- ¿Se ha explorado la dinámica global de la situación adecuadamente?
- ¿Se han movilizado los campeones respetados?
- ¿Se ha implementado un grupo rector legítimo?
- ¿Se ha establecido apoyo de los actores?
- ¿Hay claridad respecto del mandato y el alcance de la AMA?
- ¿Existe un esbozo del proceso?

Fase 2: Planificación adaptable

La planificación adaptativa significa desarrollar planes a partir de la situación actual y ajustarlos en la medida en que cambie la situación. Por lo tanto, una planificación adaptable bien diseñada es responsiva y no prescriptiva. Para planificar una AMA se necesita comprometer a los actores para que averigüen qué cambio se necesita y exploren cómo generar ese cambio. Se pueden hacer las siguientes preguntas para revisar si la planificación adaptativa se hace de manera adecuada:

- ¿Se están desarrollando comprensión y confianza entre los actores?
- ¿Se han generado visiones para el futuro?
- ¿Se han identificado temas y oportunidades para los diferentes grupos de actores?
- ¿Se han examinado diferentes escenarios?
- ¿Se han acordado estrategias para cambios?
- ¿Se han acordado responsabilidades?

- ¿Los resultados del proceso están siendo compartidos y comunicados?

Fase 3: Acción colaborativa

Después de que se hayan hecho los planes, la siguiente fase considera la acción colaborativa. En esta fase, es importante primero desarrollar planes detalladas de acción y asegurar los recursos y el apoyo para realizar estos planes. Además, se deben desarrollar las capacidades para la acción y establecer las estructuras de gestión adecuadas para manejar la implementación de los planes. Finalmente, en esta fase también se deben hacer esfuerzos para mantener el compromiso del actor. Para averiguar si la tercera fase se ha efectuado de manera exitosa, se pueden considerar las siguientes preguntas:

- ¿Se han desarrollado planes de acción?
- ¿Se han asegurado recursos y apoyo?
- ¿Los actores tienen la capacidad necesaria para tomar acción?
- ¿Se han implementado las estructuras organizacionales necesarias?
- ¿Se está manteniendo el compromiso de los actores?

Fase 4: Monitoreo reflexivo

La fase del monitoreo reflexivo se encuentra en el centro del modelo del proceso de la AMA y está incrustada en las otras fases. Por lo tanto, debe aplicarse durante las tres fases mencionadas anteriormente. Se pueden usar las siguientes preguntas para guiar el monitoreo reflexivo:

- ¿Se han creado una cultura y un ambiente de aprendizaje?
- ¿Se han definido los criterios de éxito?
- ¿Se han desarrollado e implementado mecanismos de monitoreo?
- ¿Se ha revisado y evaluado progreso y se han identificado las lecciones?
- ¿Las lecciones aprendidas han sido reinsertadas en la estrategia y los procedimientos de implementación?

4.1.4 Siete principios que hacen que las AMAS sean efectivas

Los siguientes siete principios pueden ayudar a que las AMA sean más efectivas. Cada principio tiene una base teórica y descripciones de la aplicación práctica. Para cada principio existen tres o cuatro perspectivas, detalladas más adelante, que son modelos conceptuales e ideas teóricas que ayudan a explicar el principio e ilustran las implicaciones prácticas.

Principio 1: Abrazar el cambio sistémico

Principio 2: Transformar las instituciones

Principio 3: Trabajar con poder

Principio 4: Manejar los conflictos

Principio 5: Comunicar de manera efectiva

Principio 6: Promover el liderazgo colaborativo

Principio 7: Fomentar el aprendizaje participativo

4.1.5 Desde el diseño a la práctica

Luego de diseñar el proceso para usar en la AMA y pensar sobre los siete principios que ayudarán a que funcione bien, es hora de avanzar hacia la práctica. Al tomar ese paso se deben considerar tres áreas, las que son abordadas en esta sección.

La primera área tiene que ver con la *facilitación*. Las tareas del facilitador pueden resumirse en tres roles: un convocador, quien reúne los relevantes actores y estimula la interacción; un moderador, quien logra que los actores colaboren manejando sus diferencias y apoyando procesos de aprendizaje mutuo; y un catalizador, estimulando a los actores a pensar con originalidad y desarrollar e implementar soluciones nuevas y atrevidas. Cabe notar que la facilitación del proceso no necesariamente debe ser realizada por una sola persona. Usualmente es una función que puede distribuirse entre varias personas, incluso a actores en el proceso. En tal caso, depende de la situación específica quien realiza este rol.

Luego, la segunda área es la *dimensión humana*. Al poner en práctica las AMA, se debe procurar que se implementen todas las dimensiones humanas: análisis crítico e informado, confianza, compromiso emocional y creatividad.

El último paso en convertir el diseño en práctica es *organizarse*. Durante esta fase, se debe enfocar en cinco áreas específicas: estructuras de soporte, guía estratégica, responsabilidad, financiamiento y comunicación.

Para saber si estás listo para poner en operación el proceso diseñado de la AMA, se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Estás dispuesto a aprender y cambiar? Pregúntate por qué o por qué no.
- ¿Tu actual equipo de facilitación cubre los roles de convenir, moderar y catalizar? ¿Qué se requiere para asegurar que se cubran todos los roles?
- ¿Puedes recordar de tu experiencia una situación en la que la colaboración fracasó por la falta de algunos ingredientes (análisis crítico e informado, confianza, compromiso emocional y/o creatividad)? ¿Cómo podría haberse evitado?
- ¿Existen acuerdos claros sobre cómo los representantes de los actores deben comunicarse entre ellos y con su electorado y la prensa?

4.2 Mapa de Actores

4.2.1 Resumen actores

El elemento clave para una cooperación exitosa y construir asociaciones de múltiples actores de larga duración es tener un objetivo común y el mismo entendimiento sobre qué es lo que se debe lograr. Por esa razón es esencial mapear a los actores, pero no es suficiente.

La metodología AMA sugiere un monitoreo y alineamiento periódico de los actores, a todos los niveles, para mantener la colaboración. Se entregarán herramientas y conocimiento, como talleres para mapear redes, para empoderar y facilitar a los beneficiarios del programa en las regiones para que continúen a alinear los objetivos, identificar las posibilidades y monitorear el equilibrio de la asociación entre los actores a los diferentes niveles y en las diferentes regiones.

Los actores pueden ser evaluados a tres niveles: Macro, Meso y Micro. Estructurar a los actores en estos tres niveles va en línea con la Teoría del Cambio. Por ejemplo, INDAP puede tener un rol diferente a nivel institucional que a nivel regional. Por lo tanto, la influencia de INDAP sería diferente a nivel nacional en comparación con el nivel regional. Por consecuencia, las necesidades específicas para construir relaciones asociativas de larga duración no son las mismas. La manera en que se construye la relación en cada nivel debe hacerse a la medida según las necesidades específicas de cada capa. Porque el cambio transformativo se desarrollará a los tres diferentes niveles con diferentes dinámicas.

Por consecuencia, la importancia de crear una asociación de múltiples actores hecha a medida para cada participante aumenta. La siguiente tabla muestra algunos ejemplos de la naturaleza del cambio transformativo que puede evolucionarse a cada nivel para cada plataforma para múltiples actores.

Nivel	Ejemplos del cambio transformativo
Macro	<p>Facilitar un cambio en producción, comercio y consumo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos reglamentos • Nuevos estándares de calidad
Meso	<p>Facilitar la innovación conjunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar plataformas de múltiples actores • Facilitar plataformas de comunicación entre agricultores cooperativos e instituciones públicas • Facilitar plataformas para llegar a acuerdos sobre metas de políticas
Micro	<p>Facilitar un cambio en capital humano y espíritu empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar apoyo y capacitación • Facilitar acceso a clases maestra en prácticas sustentables

Tabla 2: Niveles para el análisis de actores y el impacto a nivel del cambio transformativo

El mapa en la siguiente sección es la primera imagen instantánea de los relevantes actores a nivel macro para las cooperativas rurales al momento en que el programa fue diseñado. Con la evolución del programa, la cooperación y los incentivos también evolucionarán. Por lo tanto, el mapa de actores no se podría mantener en el nuevo equilibrio.

4.2.2 Mapa de actores

A. Actores relevantes: fichas

Tal como mencionamos en la introducción, la información en el Anexo A describe, entre otras cosas, la misión, la visión y los puntos focales estratégicos para los actores relevantes para las cooperativas rurales en Chile.

B. Mapa de red de actores (borrador)

Hacer un mapeo de redes ayuda a los actores a identificar de manera visual qué actores están involucrados en una cierta red, cómo están vinculados, cuánta influencia tienen y cuáles son sus objetivos específicos. Esta herramienta permite mapear y monitorear el alineamiento de los actores. Las cooperativas rurales se encuentran en el centro del análisis y este mapa.

El número de conexiones indica la influencia de la institución en las cooperativas rurales. En el mapa a continuación se muestra la complejidad de la red de actores para las cooperativas rurales. Debajo del mapa se encuentra una explicación de las abreviaturas.

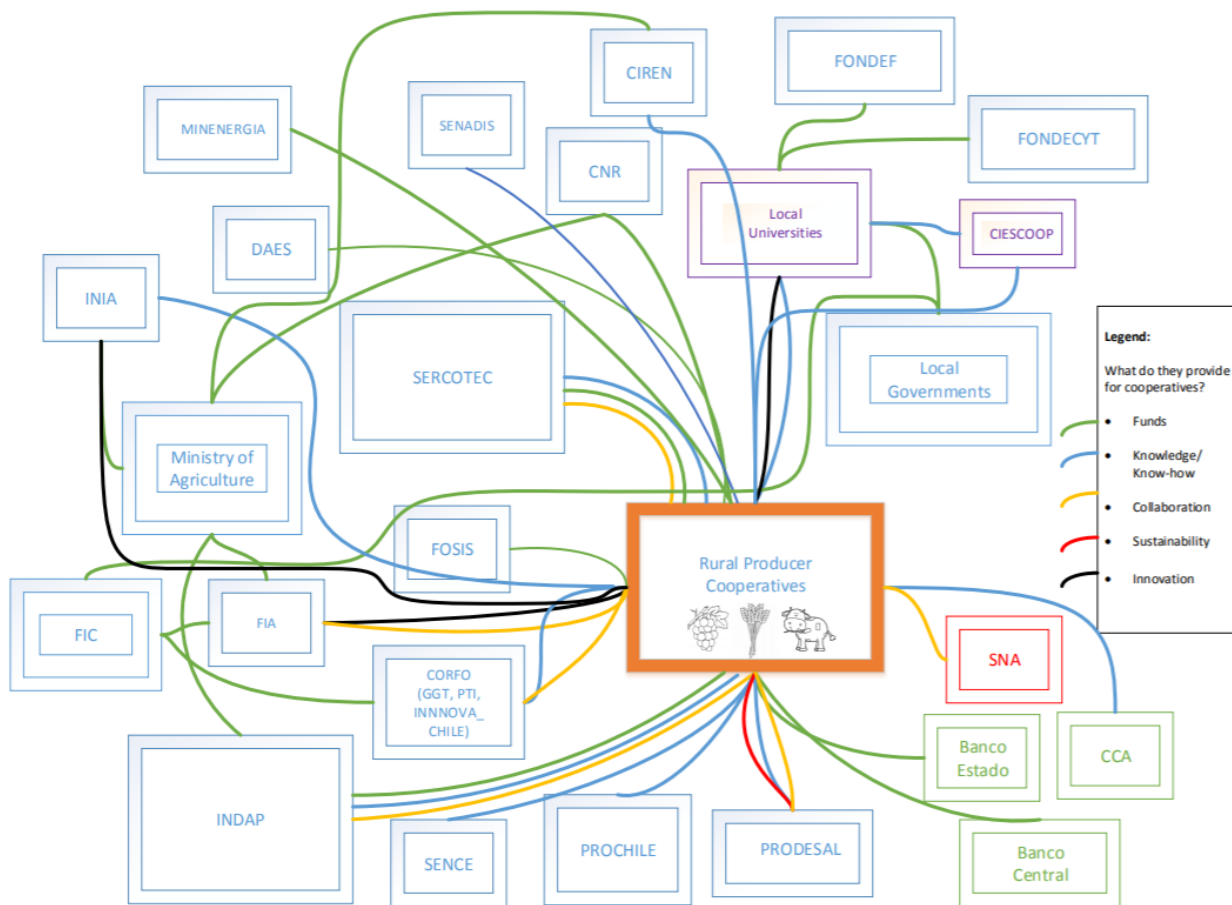


Figura 5: Mapa de Red de Cooperativas Rurales

CCA es una empresa con presencia en cuatro países latinoamericanos, la que aprovecha las sinergias existentes para facilitar a los clientes ingresar, para que su proceso de expansión sea más fácil. Adicional, ofrece apoyo exhaustivo en cualquier campo relacionado a tu empresa y su desarrollo, buscando soluciones rápidas y eficientes.

CIESCOOP. “Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa” es un programa académico de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, dedicado a la generación de conocimiento, análisis y promoción de la economía social y cooperativas, mediante el trabajo de un equipo interdisciplinario que organiza su trabajo en las áreas de enseñanza y capacitación, investigación y estudios, extensión y servicios, con el objetivo de aportar a la construcción de una economía plural e inclusiva, para contribuir al desarrollo sustentable del país y la región.

CIREN. “Centro de Información de Recursos Naturales” tiene el objetivo de contribuir al desarrollo de la agricultura y el uso sustentable de los recursos naturales del país, entregando información oportuna y de calidad, generada a través de diferentes plataformas tecnológicas que contribuyan a la planificación, la toma de decisiones y el diseño del desarrollo productivo y las políticas de manejo de suelo.

CNR. “Comisión Nacional de Riego” La comisión nacional de riego fue creada en septiembre de 1975 y su principal objetivo es “garantizar el aumento y la mejora del área irrigada del país” (CNR, 2019).

CORFO. “Corporación de Fomento de la Producción” es la agencia del Gobierno de Chile del Ministerio de Economía, Desarrollo y Turismo a cargo de apoyar al emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país además de fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas (CORFO, 2019).

DAES. “División de Asociatividad” La División de Asociatividad pertenece al secretariado de Economía y Pequeñas Empresas del Ministerio de Economía, Desarrollo y Turismo. Su objetivo es “supervisar a las cooperativas, las

asociaciones comerciales y consumidores, según el marco legal. En adición, para organizar y manejar iniciativas para estas instituciones y coordinar a nivel intersectorial con los ministerios y los servicios públicos, el desarrollo y la implementación de políticas pública para el sector. También capacita a funcionarios y ciudadanos en la operación y el marco legal de las cooperativas, asociaciones comerciales y consumidores” (DAES, 2019).

FIA. “Fundación para la Innovación Agraria” La Fundación para la Innovación Agraria es una agencia que tiene como objetivo “fomentar una cultura de innovación en el sector agrícola, agroalimentario y forestal, mediante la promoción, la articulación y el apoyo de iniciativas de individuos y entidades que contribuyan a la mejora de las condiciones de vida de los agricultores en todas las regiones del territorio nacional” (Fundación para la Innovación Agraria, 2019).

FIC. “Fondo de Innovación para la Competitividad” El FIC asigna recursos a proyectos de investigación científica, innovación de negocios, transferencia de tecnología y emprendimiento, entre otros, mediante agencias públicas especializadas. Las principales son Innova Chile de CORFO y CONICYT. Además, existen programas que son implementados a través de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), Nodos para la Competitividad de CORFO y la Iniciativa Científica Milenio (ICM).

FONDECYT. “Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico” busca estimular y fomentar el desarrollo de la investigación científica y tecnológica básica y es el principal fondo de este tipo en el país. Fue creado en el 1981 y ha financiado a más de 16.000 proyectos de investigación cuyos impactos han beneficiado a la comunidad científica y a la sociedad en general.

FONDEF. “Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico” fue creado en el 1991. Su objetivo es contribuir al aumento de la competitividad de la economía nacional y a la mejora de la calidad de vida de los chilenos, promoviendo el vínculo entre las instituciones de investigación, empresas y otras entidades en la implementación de proyectos de investigación aplicada y del desarrollo tecnológico del interés para el sector productivo u orientado al interés público.

INDAP. “Instituto de Desarrollo Agropecuario” El Instituto del Desarrollo Agropecuario es un departamento dependiente del Ministerio de Agricultura, con la misión de “fomentar el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y agricultores. Busca aumentar la capacidad de emprendimiento, organizacional y comercial, su integración en el desarrollo rural y las optimizaciones de sus recursos productivos. (INDAP, 2019)

INIA. “Instituto de Investigaciones Agropecuarias” es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, vinculada al Ministerio de Agricultura. Es financiada principalmente con fondos públicos, mediante un acuerdo de desempeño con la Subsecretaría de Agricultura, además de proyectos públicos y privados de investigación competitiva, transferencia tecnológica y extensión, como también acuerdos y venta de productos tecnológicos.

ODEPA. “Oficina de Estudios y Políticas Agrarias” La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias fue creada en el año 1992. Es un servicio público centralizado que busca “entregar información regional, nacional e internacional para que las diferentes agentes involucradas en actividades forestales y agrícolas puedan tomar sus decisiones” (ODEPA, 2019).

PROCHILE. Es la institución del Ministerio de Relaciones Exteriores a cargo de “fomentar el suministro exportable de bienes y servicios chilenos y contribuir al desarrollo del país, mediante la internacionalización de empresas chilenas, la promoción de la imagen país, inversiones extranjeras y turismo, a través de una red nacional e internacional de personas especializadas y comprometidas” (PROCHILE, 2019).

PRODESAL. “Programa de Desarrollo Local” tiene como objetivo expandir las capacidades y oportunidades de pequeños productores agrícolas, agricultores y sus familias para mejorar sus sistemas de producción y actividades relacionadas e incubar y desarrollar empresas económicas, contribuyendo así a mejorar sus ingresos y la calidad de vida.

SAG. “Servicio Agrícola y Ganadero” El Servicio Agrícola y Ganadero está a cargo de “apoyar el desarrollo de la agricultura, forestal y ganadero, mediante la protección y la mejora de la salud de los animales y las plantas” (SAG, 2019).

SENCE. “Servicio Nacional de Capacitación y Empleo” El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo está relacionado al gobierno a través de Ministerio de Trabajo y Seguridad social y su principal objetivo es “aumentar la competitividad de

las empresas y el empleo de las personas, mediante la aplicación de políticas públicas e instrumentos para la capacitación en el trabajo y el mercado de la intermediación, con vínculo a un proceso de capacitación permanente” (SENCE, 2019).

SERCOTEC. “Servicio de Cooperación Técnica” El Servicio de Cooperación Técnica depende del Ministerio de Economía, Desarrollo y Turismo y se dedica a “apoyar a los micro y pequeñas empresas y empresarios en el país, para que se puedan desarrollar y ser una fuente de crecimiento para Chile y los chilenos (SERCOTEC, 2019).”

El primer paso para crear el mapa es identificar quién tiene influencia sobre las actividades comerciales y el desarrollo de las cooperativas rurales. Para identificar a los actores relevantes, el análisis identificó a cada institución que tenga influencia en las actividades de las cooperativas rurales. Para facilitar el análisis de la lista, el análisis identificó tres tipos de actores: instituciones públicas, instituciones privadas y centros de conocimiento. Este enfoque fue alineado con el llamado “triángulo de oro” en el sector alimentario y agrícola en los Países Bajos.

El segundo paso consiste en categorizar el tipo de influencia o los recursos que cada actor puede suministrar o retener de las cooperativas rurales. Para hacer esto, se utilizaron cinco principales conceptos para observar la influencia que tiene cada actor sobre los productores. Todos los conceptos y todas las instituciones recibieron la misma ponderación. El impacto o el aporte de cada actor es captado en cinco conceptos: fondos, conocimiento, colaboración aumentada, innovación y, lo que es cada vez más relevante, sustentabilidad.

Los institutos públicos tienen un color azul. Los institutos privados tienen un color verde si son instituciones financieras y amarillo si son corporaciones. Las instituciones de conocimiento son moradas. Cada una de las actividades y recursos actuales entregados a las cooperativas rurales fueron captadas con una línea. Si existe una conexión entre los nombres de dos instituciones, esta es representada por una línea colorada entre ellos. El tamaño del nombre de cada institución está directamente relacionado con la influencia que tienen hacia las cooperativas rurales. Cabe notar que la conexión no es considerada según la cantidad de recursos, sino solo según el tipo de recursos suministrados. Por ejemplo, suministrar plataformas para aumentar la asociatividad tiene el mismo peso en esta ilustración.

4.3 Alinear a los actores

4.3.1 Facilitar una plataforma para crear una cooperación duradera para impulsar el desarrollo regional

Se recomienda enfocarse en fortalecer o crear acciones colaborativas y facilitar una sólida asociación de múltiples actores; alinear los objetivos y compartir una meta común.

Existen programas e instituciones que entregan diferentes tipos de recursos, desde financiamiento directo a conocimiento en técnicas de innovación. Sin embargo, aún falta la colaboración entre los relevantes actores para crear un crecimiento sustentable para los agricultores cooperativos rurales. Una agencia adicional solo agregaría un actor más al mapa, sin garantizar la facilitación de la cooperación.

Además, construir confianza y generar cooperación entre diferentes actores con diferentes orígenes (instituciones públicas y privadas) tiene el objetivo justamente de reparar el tejido social de cualquier comunidad. La situación actual en Chile destaca la necesidad de reducir la desigualdad económica y también la reconciliación urgente e imperativa de los diferentes actores de la sociedad.

Te puedes imaginar un tejido: cada persona, y actor, representa un hilo en el tejido. Cuando se construyen relaciones para la cooperación, el tejido social es fuerte. Cuando existe una falta de confianza, particularmente entre las instituciones públicas y los ciudadanos privados, el tejido social es débil y esto se refleja en instituciones débiles: servicios públicos de mala calidad, políticas públicas insuficientes e inseguridad. El primer paso, y el más difícil, es restaurar la confianza para reparar el tejido social, y es un desafío mucho más allá del alcance de este proyecto. Sin embargo, unir a los actores y crear una plataforma que facilite la comunicación entre las instituciones públicas y las cooperativas rurales es un paso en esa dirección.

4.3.2 El enfoque del Diamante Holandés y el Diamante Chileno

El enfoque recomendado es una clase maestra para fomentar el desarrollo regional. El contenido presentará el enfoque del diamante holandés y el diamante chileno. Además, esta clase maestra normalizaría las expectativas del programa y establecería los cimientos requeridos para la colaboración continua, requerida para que este programa sea exitoso.

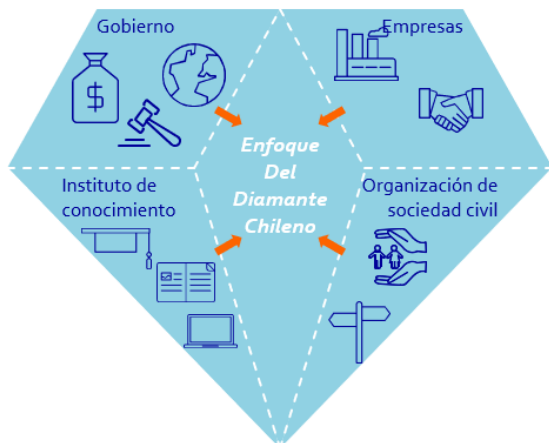


Figura 6: El Enfoque del Diamante Chileno

Esta recomendación tiene tres objetivos. Primero, compartir los hallazgos del análisis de este programa. Segundo, compartir el caso exitoso de la colaboración entre institutos públicos, privados y de conocimiento en los Países Bajos. Tercero, recolectar información a nivel regional de los diferentes actores en Chile e identificar los incentivos y dinámicas percibidas de colaboración de las cooperativas rurales por región.

Un facilitador organizará una sesión en las diferentes regiones. Se debe identificar un cofacilitador en cada una de las sesiones para facilitar la logística y la continuidad de la colaboración entre los relevantes actores para esa región.

Currículum:

La clase maestra se divide en dos secciones. La primera sección se enfocará en el enfoque del Diamante Holandés que entrega hallazgos y ejemplos. La segunda sección se enfocará en el enfoque del Diamante Chileno en el que se creará la plataforma para recolectar información de las regiones.

Parte 1: El Enfoque del Diamante Holandés.

Presentación incluyendo los hallazgos del proyecto sobre la colaboración exitosa de las instituciones públicas, privadas y de conocimiento en los Países Bajos.

Parte 2: El Enfoque del Diamante Chileno

Se suministrará material para simplificar la presentación y el taller para el facilitador, para que el facilitador pueda él mismo definir el uso y la ejecución del taller. Al final y al cabo, el elemento clave para el taller y el facilitador es la capacidad de adaptarse al público. Es fundamental crear las condiciones para los actores para que puedan construir relaciones de confianza, levantar consciencia y facilitar la cooperación.

Al grupo se le pedirá suministrar información sobre la cooperativa rural y la dinámica. Se sugiere obtener información a través de entrevistas, preguntas y material del mapeo de redes. Esto evitará la discontinuidad del programa en caso de una falta de alineamiento de los incentivos para los diferentes actores.

Material de apoyo para el facilitador:

Materiales:

- Un mapa inicial de los actores identificados. La ventaja de usarlo es que es un punto de partida más fácil para todos los participantes. La desventaja: limitará el input para la información. Sin usar el mapa se pueden obtener más ideas desde la perspectiva de los participantes.
- Preguntas sugeridas para el facilitador: Pregunta 1: ¿Quiénes están involucrados? Pregunta 2: ¿Cómo están conectados? Pregunta 3: ¿Cuánta influencia tienen? Pregunta 4: ¿Cuáles son sus objetivos?

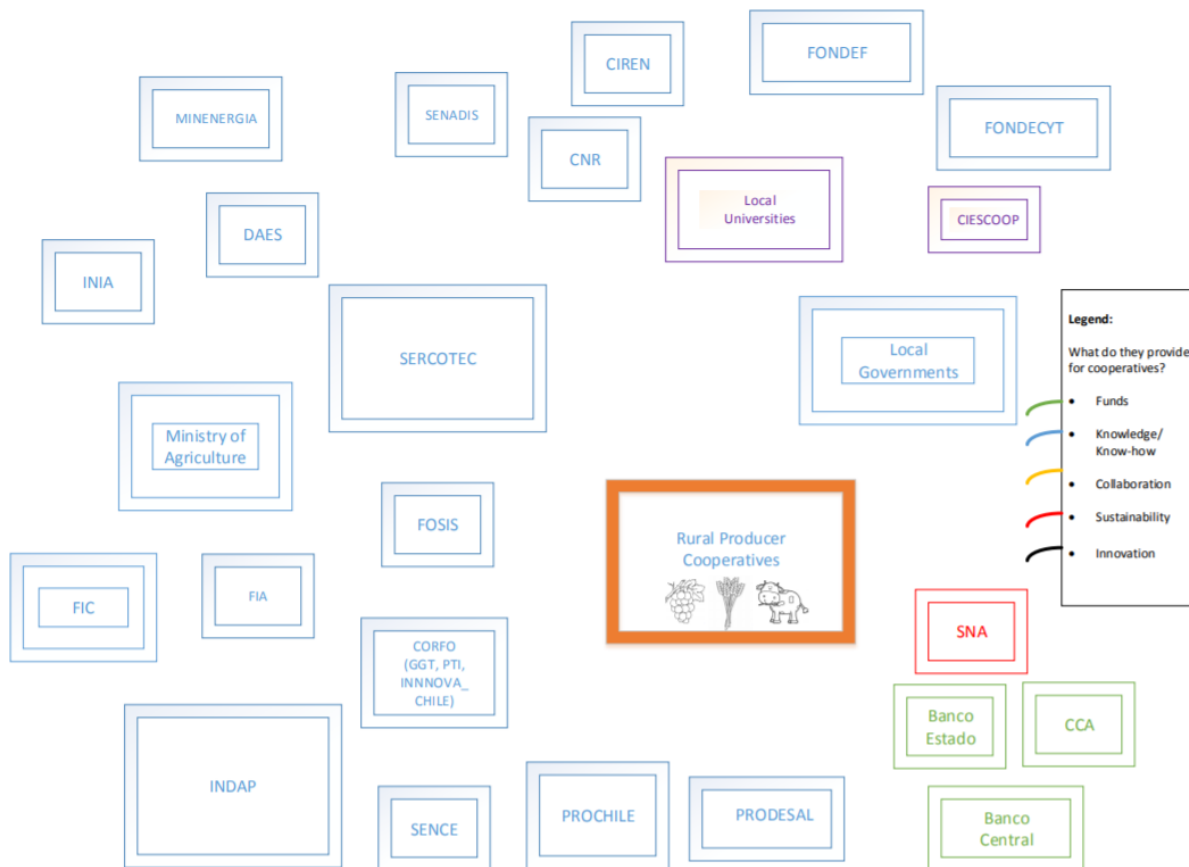


Figura 7: Mapa inicial de los actores identificados

4.3.3 Aprendizajes del Enfoque del Diamante Chileno

La información que se recolecte durante la clase maestra de las diferentes regiones será analizada. El mapa de los actores será actualizado y enriquecido con la dinámica a diferentes niveles, especialmente regional, y se adaptarán las recomendaciones. Los desafíos y experiencias obtenidos serán recolectados y compartidos. El valor agregado ayudará a crear un entendimiento común para los funcionarios públicos con las comprensiones de las cooperativas rurales.

5 Un Currículum para Fortalecer el Sector Cooperativo en Chile

5.1 Introducción

El gobierno de Chile quisiera fortalecer las cooperativas agrícolas para mejorar la situación socioeconómica de los pequeños agricultores. El objetivo global final del fortalecimiento del sector cooperativo (agrícola) es lograr una economía rural próspera. Las cooperativas fuertes son mejor capaces de generar beneficios para sus miembros, lo que también hace que sean más atractivas para que más agricultores se afilien a ellas. El objetivo de fortalecer las cooperativas agrícolas conlleva varias tareas. Una tarea está relacionada con el fortalecimiento de la cooperativa como organización de negocios, con una estrategia clara y una situación financiera saludable.

Otra tarea consiste en educar a los agricultores sobre los beneficios de trabajar en conjunto, de unirse a una cooperativa. En línea con esta segunda tarea, una tarea relacionada es capacitar a los agricultores sobre los derechos y obligaciones, los beneficios y los costos de la membresía. Finalmente, ya que las cooperativas son organizaciones basadas en miembros, tanto los agricultores como los gerentes deben entender las fortalezas y las debilidades de una organización de negocios con una membresía voluntaria.

Fortalecer las empresas cooperativas y educar a los agricultores sobre establecer o afiliarse a una cooperativa son dos partes, como los dos lados de una moneda, del currículum global que se debe desarrollar. Este currículum consiste en múltiples actividades, con múltiples públicos objetivo y con múltiples actores. Este capítulo representará los principales actores de un currículum cooperativo (sección 2), los objetivos clave del currículum (sección 3), los elementos básicos del currículum (sección 4) y la organización y el financiamiento (sección 5).

5.2 Actores de este Currículum

Los actores primarios son los agricultores (quienes necesitan afiliarse o seguir afiliados a la cooperativa) y los directores y gerentes de las actuales y futuras cooperativas. Se asume con este currículum que al establecer o unirse a una cooperativa, los agricultores pueden fortalecer su situación socioeconómica, sus opciones para producir de manera sustentable y la resiliencia de sus granjas. Los líderes (es decir, los directores y gerentes) de las cooperativas son los principales actores porque quieren aprender cómo mejorar la efectividad y la eficiencia de sus organizaciones. En otras palabras, los líderes quieren recibir capacitación respecto de cómo sus cooperativas pueden suministrar los mejores servicios a sus miembros y obtener sólidas posiciones en el mercado. Los líderes de las cooperativas incluyen los miembros actuales del consejo de administración como también los futuros directores (es decir, los miembros de una junta de miembros).

Los agricultores y los líderes no son los únicos actores que recibirán la capacitación. Otro importante grupo de actores son las personas que trabajan en agencias gubernamentales que apoyan a los agricultores y promueven las cooperativas. Organizaciones como FIA, INDAP y otras apoyan a los agricultores en establecer y fortalecer las cooperativas. No todas las personas que trabajan para estas agencias conocen completamente las características organizacionales de las cooperativas, los derechos y obligaciones de los miembros y los líderes, y las fortalezas y debilidades de las cooperativas como organización de negocios.

Los hacedores de políticas también pertenecen al grupo de los actores relevantes. Son los políticos a nivel local, regional y nacional, que desarrollan un nuevo programa de apoyo para los agricultores y las cooperativas, diseñan programas de

desarrollo rural e introducen programas para fortalecer el emprendimiento entre los agricultores y otros negocios rurales.

Otros actores relevantes son las personas que trabajan en organizaciones que representan a los agricultores y las cooperativas. Estas organizaciones de lobby tienen un interés en el tipo de programas de apoyo que introduzcan los gobiernos a nivel local, regional o nacional. Muchas veces, estas organizaciones ya tienen programas de capacitación y de intercambio de información. El nuevo currículum será alineado con las actividades actuales de las organizaciones de interés.

Adicionalmente, las organizaciones que ya entregan educación y capacitación sobre las cooperativas también son un grupo relevante de actores. Son instituciones públicas, como colegios y universidades, pero también institutos de capacitación privados, como CCA. Además, las universidades juegan un rol importante en el fortalecimiento de las cooperativas, al compartir los últimos entendimientos de investigación e ideas para la innovación.

5.3 Objetivos de este currículum

El currículum tiene varios objetivos. El principal objetivo es potenciar el conocimiento sobre las cooperativas con aquellos actores que se involucren directamente en o con las cooperativas. Tal como se ha indicado anteriormente, estos actores son agricultores y líderes de cooperativas. Una parte de la enseñanza y la capacitación se enfocará en temas organizacionales, como cómo establecer una cooperativa, cómo fortalecer una cooperativa, cómo mejorar las relaciones entre los miembros y la cooperativa, cómo mantener a los miembros comprometidos, y cómo estructurar las varias actividades del negocio cooperativo. Otra parte del programa es educar y capacitar a los agricultores y líderes que manejen temas de negocios, como desarrollar estrategias, encontrar las fuentes adecuadas de capital y capital de deuda, una contabilidad transparente, operaciones y logísticas eficientes y una gestión de recursos humanos preparada para el futuro.

El currículum también quiere lograr que todos los que trabajen para o con los agricultores conozcan el modelo de negocios cooperativo, sus fortalezas y debilidades y las varias experiencias de los negocios cooperativos en distintas sectores y regiones.

Adicionalmente, el currículum busca potenciar el conocimiento global de y la experiencia con las cooperativas, entre alumnos, estudiantes, empresarios, funcionarios públicos, abogados, hacedores de políticas y otros. Esta ambición requiere incluir conocimiento sobre el modelo cooperativo de negocios en los programas actuales de los colegios y universidades, específicamente en programas de administración de negocios y derecho.

5.4 Elementos del Currículum

El currículum consiste en los diferentes elementos, que serán organizados por los distintos actores, y se destinarán a distintos actores. El currículum completo tendrá una estructura modular para que sea flexible en combinar elementos y suministrar el modelo adecuado para el público adecuado.

Los siguientes elementos serán parte del currículum:

- Un programa educacional para la enseñanza media (por ejemplo, para usar en las clases sobre gestión y organización);
- Un sitio web con toda la información sobre las cooperativas;
- Publicaciones con material de capacitación;
- Programas de capacitación en línea;

- Un programa educacional para universidades y escuelas superiores vocacionales, específicamente para los estudiantes que estudien programas de negocios o derecho;
- Un programa de capacitación para los agricultores para que conozcan el funcionamiento del modelo cooperativo;
- Un programa de capacitación para funcionarios públicos, específicamente aquellos que trabajan para (las oficinas regionales de) los ministerios de agricultura y economía;
- Un programa de capacitación para líderes cooperativos (actuales directores y gerentes), sobre la estrategia y la estructura de las cooperativas, sobre los desafíos específicos de liderar un negocio cooperativo, los desafíos específicos de trabajar con agricultores-miembros (y cómo mantenerlos comprometidos);
- Un programa de capacitación para consejeros (técnicos) y proveedores de servicios a agricultores y cooperativas, dado que tienen una gran influencia en las percepciones y preferencias de los agricultores sobre afiliarse o no;

Donde sea posible, el currículum se basará en el material y los programas educacionales y de capacitación existentes. Por esta razón, el currículum será desarrollado en estrecha colaboración con organizaciones que ya tienen programas de capacitación, educación e intercambio de información.

En la medida que sea posible, la presentación de este currículum se basará en la metodología SENCE. Rabo Partnerships presentará el contenido de un currículum y no el formato en el que este se presente (por ejemplo, para usar el contenido en línea).

5.5 Organización y Financiamiento

Se involucrarán múltiples actores en el desarrollo y la implementación de programas de educación y capacitación. El diseño del currículum incluirá un inventario de los colegios, universidades, institutos de capacitación, institutos de investigación, y otros, actualmente involucrados en capacitar o enseñar sobre las cooperativas. Se evaluarán los programas existentes y se presentarán sugerencias para mejora y cambio. Dentro de lo posible, el nuevo currículum trabajará con las organizaciones actuales de enseñanza y capacitación y se basará en el material educacional y de capacitación existente. Sin embargo, también se involucrarán a nuevos actores, y se desarrollará nuevo material.

Nuestra recomendación es establecer un instituto nacional para estudios cooperativos, el que será una cooperativa a su vez, con organizaciones de capacitación, educación e investigación como miembros. El nuevo instituto de estudios cooperativos tomará el mando en el desarrollo de nuevo material educacional y de capacitación, mientras los miembros del instituto se encargarán de (i) suministrar insumos para los nuevos programas de capacitación y enseñanza, y (b) la implementación de los nuevos programas desarrollados.

A. Bibliografía Rabo Partnerships – Programa Chile

- Abebe, G., Bijman, J., Kemp, R., Omta, O., Admasu, T. (2013). Contract farming configuration: Smallholders' preferences for contract design attributes. *Food Policy* 40(2013), 14-24.
- Agricola, H., & Kuhlman, T. (2015). *Benchmark Agrofood: De positie van regio FoodValley in Nederland*. Obtenido desde www.wageningenUR.nl/alterra.
- ALIAS. (n.d.). Estrategia Regional de Innovación: Región del Biobío.
- Amorim, A., Fakri-Kairouz, C. (2015). Economía Social y Solidaria y Cooperación Sur - Sur: Nuevos Retos en América Latina y el Caribe. Ginebra.
- Andrews, A. (n.d.). Survey of Co-operative Capital. Filene, Madison.
- Arica y Parinacota Gobierno Regional. (2009). Estrategia Regional de Desarrollo: Región de Arica y Parinacota.
- Arnts, L., Backus, G., Berkhout, P., Beunen, R., Bouwma, I., Bos., M., ... van Wagenberg, C. (n.d.). *EU-beleid voor landbouw, voedsel en groen*.
- Astudillo, L., Rubio, M. (2008). Globalización, Integración Regional y Desarrollo Cooperativo: Análisis del caso chileno.
- Barendregt, E. (2015). Chile: economic reality holds back reforms. RaboResearch, Rabobank.
- BCN. (2017). Análisis económico del Mercado de la Leche en Chile. Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones.
- van Bekkum, O., Bijman, J. (2006). Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives. Ede, Países Bajos.
- Van Berkum, S., Dengerik, J. (2019). Transition to sustainable food systems: the Dutch circular approach providing solutions to global challenges. Wageningen Economic Research, Wageningen.
- Berkhout, P., van Asseldonk, M., Benninga, J., Gé, L., Hoste, R., Smit, B. (2015). De kracht van het agrocluster. LEI Wageningen UR, Wageningen.
- Bijman, J. (2002). Essays on Agricultural Co-operatives; Governance Structure in Fruit and Vegetable Chains. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, Países Bajos.
- Bijman, J. (2010). *Market Orientation. Transforming Food and Agribusiness around the Customer*. Gower Publishing, UK.
- Bijman, J. (2018). Exploring the Sustainability of the Cooperative Model in Dairy: The Case of the Netherlands. Wageningen University, Wageningen, Países Bajos.
- Bijman, J., van Dijk, G. (2009). Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective from The Netherlands. Rehovot, Israel.
- Bijman, J., Doorneweert, B. (2008). Entrepreneurship, Collective Entrepreneurship and the Producer-Owned Firm. Gent, Bélgica.
- Bijman, J., Hanisch, M. (n.d.). Living apart together: How are member-cooperative relationships changing within European dairy cooperatives? *Berlin Cooperative Papers*, 71.
- Bijman, J., Hendrikse, G. (2003). Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry. Erasmus School of Economics, Rotterdam, Países Bajos.
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M. ... van der Sangen, G. (2012). Support for Farmers' Cooperatives; Informe Final.
- Bijman, J., Muradian, R., Schuurman, J. (2016). *Cooperatives, Economic Democratization and Rural Development*. Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts, USA.

- Bijman, J., Ton, G., Meijerink, G. (2007). Empowering Small holder Farmers in Markets: National and International Policy Initiatives. WUR, Wageningen, Países Bajos.
- Bijman, J., Verhees, F. (2011). Member or customer? Farmer commitment to supply cooperatives. WUR, Wageningen.
- Bilharinho, C. (2013). Chile Readmeat update February 2013. MLA Market Information.
- Blaauw, E. (2010). Chile Special Report. Rabobank.
- Borgoño, L. (1938). *Agricultura Chilena*.
- Bosch, P., Zhang, X. (2015). From Freight Trains to Cold Chains: Building China's New Supply Chains for Fresh Food. Banking for Food, Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- Caltrider, L. B. (2011). *Hazelnut Strategy Development*. Economic Prosperity Initiative.
- Cechin, A., Bijman, J., Zylberstajn, D. (n.d.). Governance in agricultural cooperatives: Coexistence of mechanisms?.
- Centro Micro Datos. (2011). *Diseño Evaluación de Programas Nuevos: Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios*. Departamento de Economía, Universidad de Chile, Santiago.
- Challies, E. R. T. (2010). Agri-Food Globalisation and Rural Transformation in Chile: Smallholder livelihoods in the global value chain for raspberries. Victoria University of Wellington.
- Chandler, L., Gidley-Baird, A., Twomey, G., van Raalte, E., van Riel, M. (n.d.). Rabobank F20 Summit; Global Food Security: Shared Responsibility, Collective Solutions. Food & Agribusiness Research and Advisory, Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- Chang, H. (2009). Rethinking public policy in agriculture. FAO, United Nations, Roma, Italia.
- Chiang, L., Magdovitz, M. (2018). The US-China Trade War Begins. RaboResearch, Rabobank.
- Clarke, Asociados. (2009). Estudio de Financiamiento Agrícola: Instrumentos disponibles, coberturas, innovaciones y desafíos pendientes.
- COGEA. (2014). Study on the competitiveness of European wines. doi: 10.2762/56910.
- Consorcio Lechero. (2012). Estudio: Identificación de factores relevantes para el crecimiento del rebaño lechero nacional. Osorno, Chile.
- Cordingley, B., Sherrard, J. (2013). Looking for Delta: How Global Companies Can Help Sub-Saharan Africa Reach Its F&A Potential. Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- CORFO. (2009). *Programa CORFO Microempresa y Cooperativismo en Chile*.
- Dagevos, J., Tomor, Z. (2011). Clusters beschouwd: In's en out's van het clusterbegrip. Tilburg, Países Bajos.
- DairyNL, NZO. (2015). *The Netherlands: Land of Dairy*.
- David, P., Bannier, B., Croguennee, E., Sedra, R. (2016). Agricultural cooperatives and digital technology. PWC.
- Dhillon, L., Vaca, S. (2018). Refining Theories of Change. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 14(30), 64-87.
- Diaz-Bonilla, E., Orden, D., Kwiecinski, A. (2014). Enabling Environment for Agricultural Growth and Competitiveness. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, 67. OECD Publishing, Paris, Francia
- van Diepenbeek, W. (1990). De coöperatieve organisatie: Coöperatie als maatschappelijk en economisch verschijnsel. Eburon, Delft, Países Bajos.
- van Diepenbeek, W. (2007). Cooperatives as a Business Organization: Lessons from Cooperative Organization History. Maastricht University, Maastricht, Países Bajos.
- Rabo Partnerships

- Doornewaard, G. J., Reijs, J. W., Beldman, J. H., Hoogeveen, M. W. (2018). Sectorrapportage Duurzame Zuivelketen. Wageningen Economic Research, Wageningen, Países Bajos.
- Duarte, A. R. (2011). Credit Constraints in Rural Financial Markets in Chile: Determinants and Consequences. Wageningen University, Wageningen, Países Bajos.
- Dumitru, A. (2015). Country Report Chile. RaboResearch, Rabobank, Utrecht. Países Bajos.
- Dumitru, A. (2019). Brexit Update: Leading on the edge or off the edge? RaboResearch, Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- Dutch Dairy Association. (2016). Exploring the circular economy in the dairy sector.
- Dube, S. C., das Nair, R., Nkhonjera, M., Tempia, N. (2018). Structural transformation in agriculture and agro-processing value chains. Industrial Development Think Tank.
- van der Elst, C. (2013). Heating the Hothouse. Rabobank International.
- Enclada, D., Serón, F. (2012). Situación Actual del Cooperativismo Agropecuario en Chile. Santiago de Chile.
- Erken, H., Every, M., Giesbergen, B. (2018). US-China Trade War: Back to the Future. RaboResearch, Rabobank, Utrecht.
- European Commission. (2017). CAP explained.
- EY Climate Change and Sustainability Services. (n.d.). The Power of Dairy.
- Fairbairn, B. (n.d.) The Meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- FAO. (n.d.). *Chile*. Obtenido desde <http://www.fao.org/3/y1669e/y1669e0j.htm>.
- Farinelli, F., Fernández-Stark, K., Meneses, J., Meneses, S., Mulder, N., Reuse, K. (2017). Use of knowledge-intensive services in the Chilean wine industry. United Nations, Santiago.
- FAR Publications. (n.d.). Joining Both ends of the supply chain. Rabobank International.
- Fernandez-Stark, K., Bamber, P. (n.d.) Wine Industry in Chile.
- Fernandez-Stark, K., Bamber, P., Gereffi, G. (2011). The Fruit and Vegetables Global Value Chain. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Antofagasta. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Arica y Parinacota. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Atacama. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Coquimbo. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de la Araucanía. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región del Bío-Bío. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Los Lagos. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Magallanes y la Antártica Chilena. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.

- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Los Ríos. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2016). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Aysén. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2016). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región del Biobío. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2016). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Los Ríos. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2017). Agenda de Innovación Agraria Territorial: Región de Coquimbo. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- FIA. (2017). Serie Estudios para la Innovación FIA. Ministerio de Agricultura, Santiago de Chile.
- Flores, T. (2019). Campos Australes, la cooperativa Manuka y SAGO, concretó su primera entrega de leche. La Tercera.
- Fresco, L., Poppe, K. (2016). Towards a Common Agricultural and Food Policy. Wageningen University & Research, Wageningen.
- Fumasi, R. (2016). New World Order?. RaboResearch, Rabobank.
- Fumasi, R. (2016). Technology Use in Fruits & Vegetables. RaboResearch, Rabobank.
- Fumasi, R. (2017). Organic Fruits & Vegetables. RaboResearch, Rabobank.
- Fumasi, R. (2019). Organic Produce Premiums Under Pressure. RaboResearch, Rabobank.
- Galen, van, M., Ruijs, M., Dijkxhoorn, Y., Smit, P. (2010). Bedrijfskolom en marktstructuur van tomaten. LEI, Wageningen UR, La Haya, Países Bajos.
- Galle, R. (2010). *Handboek Coöperatie*. Convoy Uitgevers Bv.
- Gereffi, G., Fernandez-Stark, K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. doi: 10.1080/09692290500049805.
- Gobierno de Chile. (n.d.) Política Nacional de Desarrollo Rural: 2014-2024.
- Gobierno Regional de Antofagasta. (n.d.) Estrategia Regional de Desarrollo 2009-2020.
- Gobierno Regional de Antofagasta. (n.d.) Estrategia Regional de Innovación 2012-2020.
- Gobierno Regional de la Araucanía. (n.d.). Estrategia Regional de Desarrollo: Araucanía 2012-2022.
- Gobierno Regional de Aysén. (2009). Estrategia Regional de Desarrollo de Aysén.
- Gobierno Regional de Aysén. (n.d.). Estrategia Regional de Innovación 2014-2020: Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.
- Gobierno Regional de Coquimbo. (2013). Estrategia Regional de Innovación: Región de Coquimbo.
- Gobierno Regional de Coquimbo. (n.d.). Estrategia Regional de Desarrollo: Región de Coquimbo al 2020.
- Gobierno Regional del Bío. (n.d.). Estrategia Regional de Desarrollo 2015-2030.
- Gobierno Regional de Los Lagos. (2009). Estrategia Regional de Desarrollo: Región de Los Lagos 2009-2020.
- Gobierno Regional de Los Lagos. (2014). Estrategia Regional de Innovación: Región de Los Lagos 2014-2019.
- Gobierno Regional de Los Ríos. (2009). Estrategia Regional de Desarrollo: Región de Los Ríos 2009-2019.
- Gobierno Regional de Los Ríos. (2016). Política Regional de Innovación y Emprendimiento: Región de Los Ríos 2016-2019.

- Gorgoni, S. (2009). Knowledge Flows Innovation & Upgrading in the Chilean Agri-Business.
- Groeneveld, H. (2012). Cooperatives and Rural Financial Development. Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- Groeneveld, H. (2016). Doing Co-operative Business Report: Methodology and exploratory application for 33 countries. International Co-operative Alliance.
- Guzmán, A., Pedraza, D., Slus, T. (2017). Agricultura Chilena, reflexiones y desafíos al 2030. ODEPA.
- van der Hamsvoort, C., Baker, J., Colbert, R., Cordingley, B., Duff, A., Fereday, N. ... Smit, H. (2011). Rethinking the F&A Supply Chain. Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- Hendrikse, G., Bijman, J. (2002). Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*, 84(1), 104-119. American Agricultural Economics Association.
- Hendrikse, G., Veerman, C. (1995). Marketing Cooperatives and Financial Structure. *CentER Discussion Paper*, 1995(46). CentER.
- Hendrikse, G., Veerman, C. (2000). Marketing co-operatives: an incomplete contracting perspective. *ERIM Report Series Research in Management*. Rotterdam, Países Bajos.
- Hofstede, G. *Compare countries*. Obtenido desde: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hojman, D.(n.d.). Network learning and principal-agent conflict: Wine-makers in Chile's Colchagua Valley. University of Liverpool, Liverpool, Reino Unido.
- ICA Group. (n.d.). Internal Capital Accounts: An Illustrated Guide to the Internal Capital Account System for Worker Cooperatives.
- IDB. (2011). IDB: Country Strategy with Chile.
- IDB. (2014). Country Program Evaluation: Chile 2011-2013. Office of Evaluation and Oversight, IDB.
- IFAD. (2014). Family farming in Latin America.
- IHS. (2014). Country Reports: Country Outlook - Chile.
- Inap Consultores. (2012). Estrategia Regional de Innovación: Región de Arica y Parinacota 2012-2015.
- InvestChile. (n.d.). Setting up your Company in Chile.
- IPES Food. (2019). Towards a common food policy for the European Union.
- de Jong, B., Nikolik, G. (2019). Keeping Salmon at the Top of the Menu. RaboResearch, Rabobank.
- Kampers, F., Fresco, L. (2017). Wageningen University & Research. Food Transitions 2030. Wageningen University & Research, Wageningen.
- Kay, C. (2002). Chile's Neoliberal Agrarian Transformation and the Peasantry. *Journal of Agrarian Change*, 2(4), 464-501.
- Kennis, M. (n.d.). The Rise of the Hybrid Consumer. Food & Agribusiness Research & Advisory, Rabo International.
- Köbrich, C., Bravo-Peña, F., Rivas, T., Maino, M., Agüero, D., Barcellos, J., Bonino, J., Paniagua, P. (2018). Estudio para la caracterización de la faena de animales y de los canales de comercialización de la carne bovina en los países del MERCOSUR. ODEPA, Santiago, Chile.
- Koroma, S., Molina, P., Woolfrey, S., Rampa, F., You, N. (2016). Promoting regional trade in pulses in the horn of Africa. FAO, United Nations, Accra.

- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Lerdon, J., Herrera, I., Moreira, V., & Carrillo, B. (2016). Análisis económico de predios lecheros del sur de Chile. *IDESIA*, 34(5), 53–64. doi: 10.4067/S0718-34292016005000028
- Loman, H. (2014). Country Report Chile. RaboResearch, Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- de Louw, C. (2018). General Framework Value Chain Mapping. Rabo Partnerships, Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- de Louw, C. (2018). Value Chain Mapping – Chilean Wine Sector. Rabo Partnerships, Rabobank, Utecht, Países Bajos.
- LTO Vakgroep Melkveehouderij, Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt, Nederlandse Melkveehouders Vakbond, Nederlandse Zuivel Organisatie. (2018). Climate-sensible dairy sector in the Netherlands.
- Madarász, D., Skriniarová, K., Bandlerová, A. (2013). Agricultural Cooperatives and Their Impact on the Regional Development in the Nitra Region. University of Agriculture, Nitra, Slovakia. doi: 10.21637/GT.2013.2-3.07.
- Magaña, D. & Fumasi, R. (2018). A Trade War Story. RaboResearch, Rabobank.
- Magaña, D. & Fumasi, R. (2018). Unintended Consequences of a NAFTA Breakup. RaboResearch, Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- Manuka. (2019). Market Intelligence Report.
- Marimón, M., Lima, J. (2017). Estudio de caracterización de la cadena de producción y comercialización de la industria de lácteos: estructura, agentes y prácticas. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, ODEPA.
- Mateo-Sagasta, J. (2017). Reutilización de aguas para agricultura en América Latina y el Caribe. FAO, United Nations, Santiago de Chile.
- Mayne, J., Johnson, N. (2015). Using theories of change in the CGIAR Research Program on Agriculture for Nutrition and Health. *Evaluation*, 21(4). doi: 10.1177/1356389015605.
- McGlinchey, S., Walters, R., Scheinpflug, C. (2017). *International Relations Theory*. E-International Relations Publishing, Bristol, Inglaterra.
- Meijl van, H., Ruben, R., Reinhard, S. (2017). Towards an inclusive and sustainable economy. WUR, Wageningen.
- MercyCorps. (n.d.) Business Enabling Environment Assessment Tool.
- Michelberger, S. (2019). The role of feed and soil in sustainable cattle production.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019). Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid. La Haya, Países Bajos.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2019). Missies voor het topsectoren- en innovatiebeleid. La Haya, Países Bajos.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). El Cooperativismo en Chile.
- Ministry of Agriculture Government of the People’s Republic of Bangladesh, FAO. (2013). Master Plan for Agricultural Development in the Southern Region of Bangladesh.
- Muchnik, E., Luraschi, M., Maldini, F. (1997). Comercialización de los Derechos de Aguas en Chile. División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile.
- Muchnik, E., Melo, O., Cabello, M., Rodríguez, C., Herrera, G. (n.d.). Agenda de Innovación para la Cadena de Valor Láctea: 2008-2018. Fundación para la Innovación Agraria.

- Murray, W. (1997). The global agro-food complex, neoliberalism and small farmers in Chile. *The Journal of Pacific Studies*, 22, 27-59.
- NAV. (2014). Van Landbouwschap naar Productschap.
- NCR. (2015). NCR Governance Code for Cooperatives. Utrecht, Países Bajos.
- Nikolík, G. (2015). Where's the Catch? FAR, Rabobank.
- Nikolík, G. (2018). Keeping up With the Crustaceans. RaboResearch, Rabobank.
- OCDE. (2016). Estudios de Política Rural de la OCDE – Chile.
- ODEPA. (2015). Actualización de la Comercialización de Plantas Frutales, Vides y Plantines de Hortalizas en Chile. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2015). Desarrollo de un Estudio para un Protocolo de Agricultura Sustentable. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2016). Agregación de valor de frutos secos, nueces y almendras. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2016). Desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2016). Desafíos y políticas sectoriales para una agricultura competitiva, inclusiva y sostenible al año 2030. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2016). Estudio estándar de sustentabilidad para el sector productor y exportador de frutos secos. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2017). Agricultura Chilena: Reflexiones y Desafíos al 2030.
- ODEPA. (2017). Estudio de caracterización de la cadena de producción y comercialización de la industria de lácteos: estructura, agentes y prácticas. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2018). Compendio de la evolución y avances en sostenibilidad del sector exportador agroalimentario chileno.
- ODEPA. (2018). Diagnóstico regional de los objetivos de la Política Nacional de Desarrollo Rural. Región de La Araucanía. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2018). Estudio estándar de sustentabilidad para la producción de berries in Chile. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Ministerio de Agricultura, Santiago, Chile.
- ODEPA. (2018). Estudio regional de los instrumentos existentes para el apoyo a la implementación de la Política Nacional de Desarrollo Rural: Región de La Araucanía. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2018). Prospectivas del mercado mundial de la avena para consumo humano. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2019). Boletín de la leche: avance de recepción y elaboración de la industria láctea, Información año 2018. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2019). Boletín diario de precios y volúmenes de frutas y hortalizas en mercados mayoristas. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2019). Boletín Sector Lácteo: Estadísticas de Comercio Exterior. Santiago, Chile.
- ODEPA. (2019). Panorama de la Agricultura Chilena.
- OECD. (2015). Diagnostic of Chile's Engagement in Global Value Chains.
- OECD. (2018). Developments in Individual OECD and Selected non-Member Economies. *OECD Economic Outlook*, 2018(2), 86-88.

- OECD. (2018). Production Transformation Policy Review of Chile.
- OECD. (2019). OECD Review of Agricultural Policy: Chile. doi: 10.1787/39bfe6f3-en.
- OECD. (n.d.). What's next on Chile's growth and development agenda? *Production Transformation Policy Review of Chile: Reaping the Benefits of new Frontiers*, 39-63. OECD Publishing, Paris.
- OECD. (n.d.). Moving forward in Chile: A shared vision for the future. *Production Transformation Policy Review of Chile: Reaping the Benefits of new Frontiers*, 65-102. OECD Publishing, Paris.
- OECD Economic Surveys. (2018). Chile. OECD.
- OECD. (2019). The changing landscape of agricultural markets and trade: prospects for future reforms. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, 118. OECD Publishing, Paris.
- OECD. (2019). OECD-FAO Agricultural Outlook 2019-2028. OECD Publishing, Paris/Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. Obtenido desde https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2019-en.
- OIV. (2019). Aspectos de la Coyuntura Mundial.
- OIV. (2019). Statistical Report on World Vitiviniculture.
- Olaberría, E. (2016). Chile: Better skills for inclusive growth. *OECD Economics Department Working Papers*, 1290. OECD Publishing, Paris.
- Ondersteijn, C., Wijnands, J., Huirne, R., van Kooten, O. (2006). *Quantifying the agri-food supply chain*. Springer, Países Bajos.
- Ortmann, G., King, R. (2007). Agricultural Cooperatives I: History, Theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 40-68.
- Padilla, A. (2017). Chilean Milk Production: A Lost Decade. RaboResearch, Rabobank.
- Pérez, J. (2004). La Economía Social en Iberoamérica. FUNDIBES, Madrid, España.
- Poppe, K., Termeer, C., Slingerland, M. (2009). *Transitions towards sustainable agriculture and food chains in peri-urban areas*. Wageningen Academic Publishers, Países Bajos. doi: 10.3920/978-90-8686-688-5.
- ProChile. (2017). Contribución del Sector Exportador Alimentario. Santiago, Chile.
- ProChile. (2018). Exportación de mercancías Sectores y Mercados. *Anuario de las Exportaciones Chilenas 2018*.
- Quiroz, I., Hernández, J., Rodríguez, D., Lafferty, L. (2018). Análisis de cadenas agroalimentarias en Chile y oportunidades por el uso de tecnologías limpias por PYMES.
- Rabobank. (2015). *FAR Sector View: Assessment, Risks and Opportunities*. FAR, Rabobank.
- Rabobank International. (2000). Cooperatives and cooperative banks: their contribution to economic and rural development. Rabo International Advisory Services, Rabobank Group.
- Rae, S. (2019). Methane targets will challenge livestock sector - Rabobank. Obtenido desde [nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=12237046](https://www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=12237046)
- Rankin, S., Bonilla-Findji, O. (2019). What can the Latin American cities of Cali, Quito and Medellín learn from each other's efforts to build sustainable food systems? Lessons learned from a South-South exchange on urban city-region agri-food practices and policies.
- Rankin, M., Kelly, S., Galvez-Nogales, E., Dankers, C., Ono, T., Pera, M., Loconto, A., Neven, D., Tartanac, F., Vandecandelaere, E. FAO Conference on: Rural Transformation, Agricultural and Food System Transition.
- Rannekleiv, S., Castroviejo, M. (2019). Wine Quarterly Q1 2019. RaboResearch, Rabobank.

- Raspe, O., van den Berge, M., de Graaf, T. (2017). Urban Regions as Engines of Economic Growth. Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag.
- Razeto, L. (2010). ¿Qué es la economía solidaria? *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 110, 47-52.
- RCO. (2011). Het belang van een moderne pbo voor de Nederlandse topeconomie.
- Reyes, D. (2017). Estrategia de sustentabilidad para el sector lechero. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, ODEPA.
- Reyes, A., Lensink, R., Kuyenhoven, A., Moll, H. (2012). Impact of Access to Credit on Farm Productivity of Fruit and Vegetable Growers in Chile.
- van Rijswijk, C. (2013). Destination Floriculture. RaboResearch, Rabobank.
- van Rijswijk, C. (2017). Investing on Strong Foundations. Raboresearch, Rabobank.
- van Rijswijk, C. (2019). Last Summer's EU Avocado Price Dip Was Not a One-Off. RaboResearch, Rabobank.
- Ríos-Núñez, S., Coq-Huelva, D. (2012). La cadena de valor láctea en Chile desde la intervención estratégica del Estado.
- Robles-Ortiz, C. (2009). Agrarian Capitalism and Rural Labour: The Hacienda System in Central Chile, 1870-1920. *Journal of Latin American Studies*, 41, 493-526. Cambridge University Press, Reino Unido.
- Roeg, J. (n.d.). Food Processors Challenged by Online Growth Dynamics. RaboResearch, Rabobank.
- Román, J., Cancino, C., Gazillo, J. (2017, May 1). Exploring features and opportunities of rapid-growth wine firms in Chile. *Estudios Gerenciales*, 33. 115-123.
- Ruben, R., Slingerland, M., Nijhoff, H. (2006). Agro-Food Chains and Networks for Development. Wageningen University and Research Centre, Wageningen, Países Bajos.
- Sánchez, L. (2018). Cooperativas Agrícolas en el Comercio Internacional. Instituto de Estudios Internacionales, Universidad de Chile.
- Sanchez Bajo, C., Vuotto, M., Icaza, A., Solenar, D., Fretes, A., Álvarez, J. ... Oreamuno, J. (2017). Review of International Cooperation. 104. International Co-operative Alliance.
- van der Sangen, G. (2001). Financiering van de coöperatie en haar juridische structuur (deel II). Mogelijkheden tot het aantrekken van risicodragend kapitaal van niet-leden. *Agrarisch recht*, 11, 680-689.
- Santoso, B. (2019). CPTPP Creates Opportunities for Animal Protein Exports to Japan. RaboResearch, Rabobank.
- SBIF. (2019). Informe de Inclusión Financiera en Chile 2019.
- Schneider, T. (1904). La Agricultura en Chile. Santiago, Chile.
- Sefa Research Project. (n.d.). Sefa Research Project 2016 Chile.
- Silvis, H. (2009). Het perspectief van de agrarische sector in Nederland. RaboResearch, Rabobank.
- Sherrard, J. (2013). Winning through the Supply Chain. Rabobank International.
- Sherrard, J. (2014). Unleashing the Potential of Global F&A: A Call for Innovation and Leadership. Food & Agribusiness Research and Advisory, Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- da Silva, C., Rankin, M. (2013). Contract Farming for inclusive market access. FAO, Roma, Italia.
- Silvis, H., Stolwijk, H., Terluin, I., van Oostenbrugge, H., van der Veen, H., Wisman, A., ... Bangma, K. (2014). *Internationale benchmark Nederlands agrosectorbeleid: De helling van het speelveld*. Wageningen, LEI Wageningen UR.
- Sirtaine, S. (2006). Access to finance by Chilean Corporations. The World Bank.

- Sjauw-Koen-Fa, A. Framework for an Inclusive Food Strategy. Rabobank, Utrecht, Países Bajos.
- Smit, H. (2017). Blockchain: The Trigger for Disruption in the Food Value Chain. RaboResearch, Rabobank.
- Soccio, M. (2015). Fresh Pathways to the Market. RaboResearch, Rabobank.
- Stephanou, C. (2005). Supervision of Financial Conglomerates: The Case of Chile. The World Bank.
- Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. (2015). Panorama y proyecciones de la economía social y cooperativa en Chile. Gobierno de Chile.
- Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. (n.d.). Entidades de la Economía Social: Región de Los Lagos. Gobierno de Chile.
- Subsecretaria de Relaciones Económicas Internacionales. (n.d.). Impacto de los Tratados de libre Comercio. Gobierno de Chile.
- Subsecretaria de Relaciones Económicas Internacionales. (n.d.). Nuevas oportunidades para las regiones de Chile. Gobierno de Chile.
- Swinnen, J. (2006). The Dynamics of Vertical Coordination in Agrifood Chains in Eastern Europe and Central Asia. The World Bank, Washington D. C.
- The Boston Consulting Group. (2007). Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena.
- The Economist. (n.d.). *The Future of Agriculture: Factory fresh*. Obtenido desde <https://www.economist.com/technology-quarterly/2016-06-09/factory-fresh>.
- The World Bank. (2007). *Tools for Institutional, Political, and Social Analysis of Policy Reform: A Sourcebook for Development Practitioners*. Washington D.C.
- The World Bank. (2008). Chile: Toward a Cohesive and Well Governed National Innovation System.
- The World Bank. (2011). Towards a Vision for Agricultural Innovation in Chile in 2030.
- The World Bank. (2014). Fundación Chile Incubator. InfoDev Agribusiness, Washington D. C., USA.
- The World Bank. (2014). Doing Business 2015: Economy Profile 2015 Chile.
- The World Bank. (2017). Enabling the Business of Agriculture 2017: Country Profile Chile. Washington D. C.
- The World Bank. (2018). Gender Gaps in Chile: an Overview. Washington D. C.
- The World Bank. (n.d.) Doing Business 2019: Economy Profile Chile.
- The World Bank. (n.d.). Towards Optimal Coordination of the Chilean Agricultural Innovation System: Design for a MINAGRI agricultural innovation coordination unit.
- The World Bank, IMF. (2005). Financial Sector Assessment.
- Ton, G., Bijman, J. (2006). The role of producer organisations in the process of developing an integrated supply chain; experiences from Quinoa chain development in Bolivia. WUR, Países Bajos.
- Transforma Alimentos. (2018). Capacidades para la importación de material vegetal para uso en investigación. Santiago, Chile.
- Transforma Alimentos. (2018). Fruticultura orgánica. Una alternativa de impacto para el sector exportador nacional. Santiago, Chile.
- Transforma Alimentos. (n.d.). Programa Estratégico Nacional.

- Trigo, E., Mateo, N., Falconi, C. Innovación Agropecuaria en América Latina y el Caribe: Escenarios y Mecanismos Institucionales. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Troell, M., Naylor, R., Metian, M., Beveridge, M., Tyedmers, P., Folke, C. ... de Zeeuw, A. (2016). Does aquaculture add resilience to the global food system? *Aquaculture Magazine*, 41(2).
- Tveteras, R., Kvaloy, O. (2004). Vertical Coordination in the Salmon Supply Chain. Institute for Research in Economics and Business Administration Bergen, Bergen, Noruega.
- UNEP. (n.d.). Chile: Integrated assessment of the Ministry of Agriculture's Environmental Agenda.
- United Nations. (2006). A Case Study of the Salmon Industry in Chile. New York & Geneva.
- Universidad de los Lagos. (2019). Innovación Social y Productiva y Economía Regional.
- Valdes, A. (2018). 50 years after the Agrarian Reform in Chile: reflections and lessons. Universidad Católica de Chile, Agricultural Economics, Chile.
- Valdés, A., Foster, W. (2014). The Agrarian Reform Experiment in Chile. IFPRI.
- Valdés, A., Jara, E. (2007). Distortions to Agricultural Incentives in Chile. Universidad Católica de Chile.
- Visser, E. (2004). A Chilean wine cluster? Governance and upgrading in the fase of internationalization. *Desarrollo productivo* (156). Santiago, Chile.
- Vogel, I. (n.d.). ESPA guide to working with Theory of Change for research projects.
- Vogel, S., Magdovitz, M. (2019). The Impending Geopolitical G&O Bull-Bear Cycle. RaboResearch, Rabobank.
- WageningenUR Chile. (2014). Overview of the Chilean animal/meat sector and challenges ahead.
- Westhoek, H., Ingram, J., van Berkum, S., Özyay, L., Hajer, M. (2016). Food Systems and Natural Resources. UNEP.
- Wijnands, F., Ortiz, A., Rodríguez, F., Geluk, M. (2014). Un programa de Clase Mundial para la Innovación de Pequeños y Medianos Agricultores de Hortalizas y Flores de la Región de Valparaíso. Wageningen UR Chile, Santiago, Chile.
- Wilson, F., Campos de, H., Campos, R., Lanzarotti, C., González, L., Maldonado, M. (2015). Serie Estudios para la Innovación FIA. Fundación para la Innovación Agraria, Santiago, Chile.
- World Economic Forum. (2010). Realizing a New Vision for Agriculture: A roadmap for stakeholders.
- World Economic Forum. (2018). Índice de Competitividad Global WEF-UAI 2018-2019.
- WTO, ITC, UNCTAD. (n.d.). World Tariff Profiles 2018.
- Zbrun, C. F. G. (2019). *Chilean Dairy Sector*. DPCLatam.
- Zeuli, K., Radel, J. (n.d.). Cooperatives as a Community Development Strategy: Linking Theory and Practice. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 35(1), 43-54. University of Wisconsin, Madison, EEUU.

B. Fichas Actores



El Banco Central de Chile fue creado el 22 de agosto del 1925, bajo el gobierno de Arturo Alessandri Palma. Desde el 10 de octubre de 1989, el Banco Central de Chile es una entidad autónoma de naturaleza técnica y tiene como objetivo cuidar la estabilidad de la moneda, es decir, mantener la inflación baja y estable en el tiempo. El banco también debe fomentar la estabilidad y la eficacia del sistema financiero y el funcionamiento normal de sistemas de pago internos y externos para generar un ambiente predecible para la toma de decisiones de los agentes económicos que contribuyan a reducir los altos y bajos de los ciclos económicos y así proveer una base sólida para el crecimiento permanente del país. Para estos propósitos, las facultades del banco incluyen la regulación del monto de la moneda y crédito en circulación para suministrar una provisión adecuada de dinero para empresas individuales y, así, asegurar sus transacciones.

Datos clave

Razón social: Banco Central de Chile

Tipo: Banco

Año de constitución: 1925

Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Proteger la estabilidad de la moneda y la operación normal de los sistemas de pago internos y externos, así contribuyendo al buen funcionamiento de la economía, la estabilidad financiera y el bienestar de la sociedad.

Prioridades estratégicas

- Fortalecer la capacidad de respuesta del banco y su liderazgo intelectual para lograr los objetivos institucionales definidos en el Acta Constitutiva, con la incorporación de una realidad crecientemente compleja.
- Fortalecer el entendimiento del banco de y el diálogo con su ambiente más amplio mediante la gestión de comunicaciones estratégicas que identifique objetivos, roles y funciones.
- Fortalecer la gobernanza corporativa del banco para equilibrar la tolerancia al riesgo y la eficiencia de los procesos de negocios, agilizar el proceso de toma de decisiones y facilitar la innovación.
- Mejorar la capacidad del banco de entender, manejar e incorporar cambios tecnológicos, en relación con sus operaciones y su gestión y sus objetivos institucionales.



BancoEstado®

BancoEstado, con sus 164 años de existencia, se ha establecido como una institución con una gestión comercial de alto impacto social. Entre sus hitos más recientes se encuentran las más de 11 millones de CuentaRUT y la cobertura de todas las comunas del país, a través de sus 416 sucursales, 107 oficinas ServiEstado y más de 25 mil puntos de servicio de la CajaVecina.

Estos son algunos de los méritos con el que BancoEstado se ha consolidado en el suministro de sus servicios financieros y que lo acercan a su misión de ser una herramienta pública que acompañe a Chile en la construcción de su camino hacia su desarrollo integral. Una trayectoria que toma más de un siglo, basado en el desarrollo continuo de proyectos e innovaciones.

Datos clave

Razón social: BancoEstado
Tipo: Banco
Año de constitución: 1855
Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Acompañar a todas las personas y empresas del país con soluciones financieras para sus proyectos de vida, ser una herramienta poderosa de política pública que apoye a Chile en su camino hacia un desarrollo integral.

Visión

Ser la empresa más querida por los chilenos y el mejor banco público en el mundo.

Prioridades estratégicas

- Fortalecer la capacidad de respuesta del banco y su liderazgo intelectual para lograr los objetivos institucionales definidos en el Acta Constitutiva, con la incorporación de una realidad crecientemente compleja.
- Fortalecer el entendimiento del banco de y el diálogo con su ambiente más amplio mediante la gestión de comunicaciones estratégicas que identifique objetivos, roles y funciones.
- Fortalecer la gobernanza corporativa del banco para equilibrar la tolerancia al riesgo y la eficiencia de los procesos de negocios, agilizar el proceso de toma de decisiones y facilitar la innovación.
- Mejorar la capacidad del banco de entender, manejar e incorporar cambios tecnológicos, en relación con sus operaciones y su gestión y sus objetivos institucionales.



El Centro de Información de Recursos Naturales (CIREN) es una institución con personalidad jurídica y derecho privado, que, durante más de 30 años, ha suministrado información sobre los recursos naturales y productivos del país mediante el uso de tecnologías y aplicaciones geoespaciales. El resultado del trabajo ha facilitado la construcción de la base de datos más importante relacionado con la información georreferenciada sobre suelos, recursos hídricos, climas, frutas y actividades forestales que existen en Chile, como también un catastro completo de la propiedad rural.

Datos clave

Razón social: Centro de Información de Recursos Naturales
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1960
Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Contribuir al desarrollo de la agricultura y el uso sustentable de los recursos naturales del país, entregando información oportuna y de calidad, generada a través de diferentes plataformas tecnológicas que contribuyan a la planificación, la toma de decisiones y el diseño de políticas de desarrollo productivo y gestión de suelos.

Visión

Ser una referencia en la entrega de información sobre recursos naturales, que transmita confianza para la toma de decisiones y fomente la innovación y el desarrollo sustentable.

Estructura de gobernanza





El Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) es un centro académico que pertenece a la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago y que tiene como objetivo principal estudiar, fomentar, diseminar y capacitar temas relacionados con la economía social y de solidaridad, cooperativas, emprendimiento social y el tercer sector. CIESCOOP USACH nació como iniciativa conjunta entre un grupo de profesionales de diferentes áreas, en conformidad con los objetivos transversales de la Universidad de Santiago de Chile, considerándose una instancia académica, con una orientación comprensiva para abordar temas de sustentabilidad económica, inclusión e igualdad social y asociatividad.

Datos clave

Razón social: Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa
Tipo: Centro académico
Año de constitución: 2009
Casa matriz: Santiago, Chile

Visión

Ser un centro académico de la economía social y cooperativa, reconocido nacional e internacionalmente, posicionado como una referencia en la generación de conocimiento aplicable en actividades de capacitación, extensión y servicio a la comunidad, así aportando al desarrollo más igualitario e inclusivo del país y la región.

Misión

“Somos un programa académico de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, dedicado a la generación de conocimiento, análisis y promoción de la economía social y cooperativa mediante el trabajo de un equipo interdisciplinario que organiza su trabajo en las áreas de enseñanza y capacitación, investigación y estudios, extensión y servicios, con el objetivo de aportar a la construcción de una economía plural e inclusive, para contribuir al desarrollo sustentable del país y la región.”



La Comisión Nacional de Riego (CNR) tiene como principal objetivo asegurar el aumento y la mejora del área irrigada del país. Desde el año 1985 administra la Ley No. 18.450 para el Fomento de la Inversión Privada en Obras de Riego y Drenaje, y, mediante sus competencias, la CNR siembra el desarrollo agrícola de los productores del país.

Datos clave

Razón social: Comisión Nacional de Riego
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1975
Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Acción pública directa en riego, mediante estudios, programas, proyectos e instrumentos de desarrollo con el objetivo de asegurar el aumento y la mejora del área irrigada del país en un marco sustentable, social, económico y ambiental.

Principios estratégicos clave

- Contribuir a la formulación de la política nacional de riego.
- Mejorar la eficiencia de riego mediante el desarrollo de proyectos y transformación productiva.
- Enfocar los esfuerzos hacia el desarrollo de las regiones extremas del país y los grupos de productores vulnerables.
- Fomentar la inversión privada en trabajos de riego mediante la optimización de las inversiones y el otorgamiento de subsidios en riego y drenaje.
- Evaluar la factibilidad técnica y económica de inversiones en trabajos rentables de riego en las cuencas del país.



La Corporación Nacional Forestal (CONAF) es una entidad de derecho privado bajo el Ministerio de Agricultura con la principal tarea de administrar la política forestal de Chile y el desarrollo del sector.

Datos clave

Razón social: La Corporación Nacional Forestal
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1970
Casa matriz: Santiago, Chile

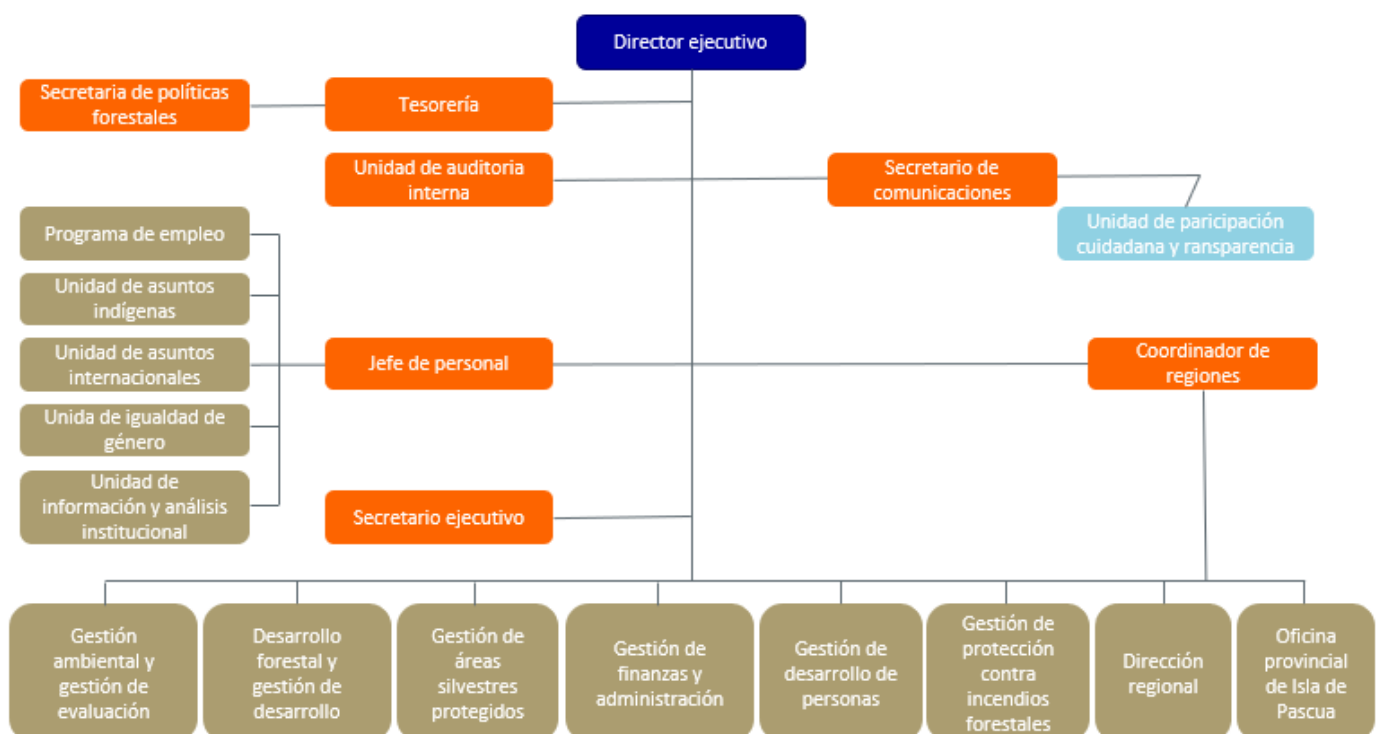
Misión

Contribuir al desarrollo del país mediante la gestión sustentable de los ecosistemas forestales y los componentes de la naturaleza asociados.

Principales objetivos

1. Refuerzo y mejor institucional.
2. Fomento, protección y desarrollo sustentable de los recursos forestales.
3. Desarrollo y conservación de las áreas silvestres protegidas.
4. Prevención y control de incendios forestales.

Estructura organizacional





La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) es una agencia del gobierno chileno bajo el Ministerio de Economía, Desarrollo y Turismo a cargo de apoyar al emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país, además de fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas.

Su principal objetivo es promover una sociedad de mayores y mejores oportunidades para todos y contribuir al desarrollo económico del país.

Datos clave

Razón social: Corporación de fomento de la producción

Tipo: Agencia gubernamental

Año de constitución: 1939

Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, mediante el fomento de la inversión, la innovación y el emprendimiento, además de fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas para lograr un desarrollo sustentable y balanceado en el territorio.

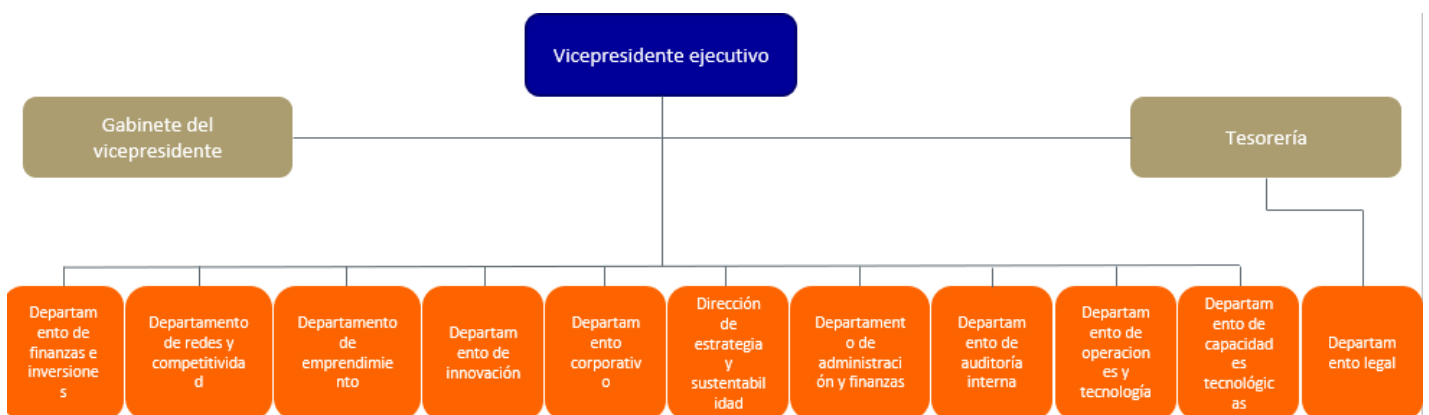
Principales áreas de trabajo

- Inversión activa
- Capacidades tecnológicas
- Emprendimiento
- Innovación
- Financiamiento e inversión
- Redes

Visión

Ser una agencia de clase mundial que logre los propósitos establecidos en su misión mediante la articulación colaborativa de ecosistemas y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía de conocimiento en el siglo 21.

Estructura organizacional





División de Asociatividad y Economía Social

La División de Asociatividad y Economía Social (DAES) pertenece a la subsecretaría de Economía y Pequeñas Empresas del Ministerio de Economía, Desarrollo y Turismo. Su objetivo es supervisar a las cooperativas, asociaciones comerciales y consumidores, según el marco legal que los regule. Aparte de organizar y gestionar iniciativas para estas instituciones y coordinar, a nivel intersectorial con los ministerios y servicios públicos, para el desarrollo y la implementación de las políticas públicas para el sector.

Otro de sus objetivos es capacitar a los funcionarios públicos y ciudadanos en la operación y el marco legal de las cooperativas, asociaciones comerciales y consumidores.

Datos clave

Razón social: División de Asociatividad y Economía Social

Tipo: Agencia gubernamental

Año de constitución: 1974

Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Supervisar y promover cooperativas, asociaciones comerciales y consumidores, agregándolos al ciclo productivo, capacitar y crear vínculos entre los diferentes participantes del trabajo productivo, generar nuevas oportunidades para el emprendimiento y la representación con los ciudadanos.

Áreas de trabajo

- Cooperativas (de trabajo, agrícolas, de servicios y federativas)
- Asociaciones comerciales
- Asociaciones de consumidores



Fundación para la
Innovación Agraria

MINISTERIO DE AGRICULTURA

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA) es la agencia del Ministerio de Agricultura con la misión de fomentar una cultura de innovación en los sectores agrícola, agroalimentario y forestal mediante la promoción, la articulación y el apoyo a las iniciativas de personas y entidades que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los agricultores en todas las regiones del territorio nacional.

FIA define la innovación como la transformación de ideas o conocimiento en un producto o servicio. También, la innovación significa nuevos o mejores procesos en los campos de la producción, distribución, gestión, organización, marketing y comercialización por el mercado y la sociedad.

Datos clave

Razón social: Fundación para la Innovación Agraria

Tipo: Agencia gubernamental

Casa matriz: Santiago, Chile

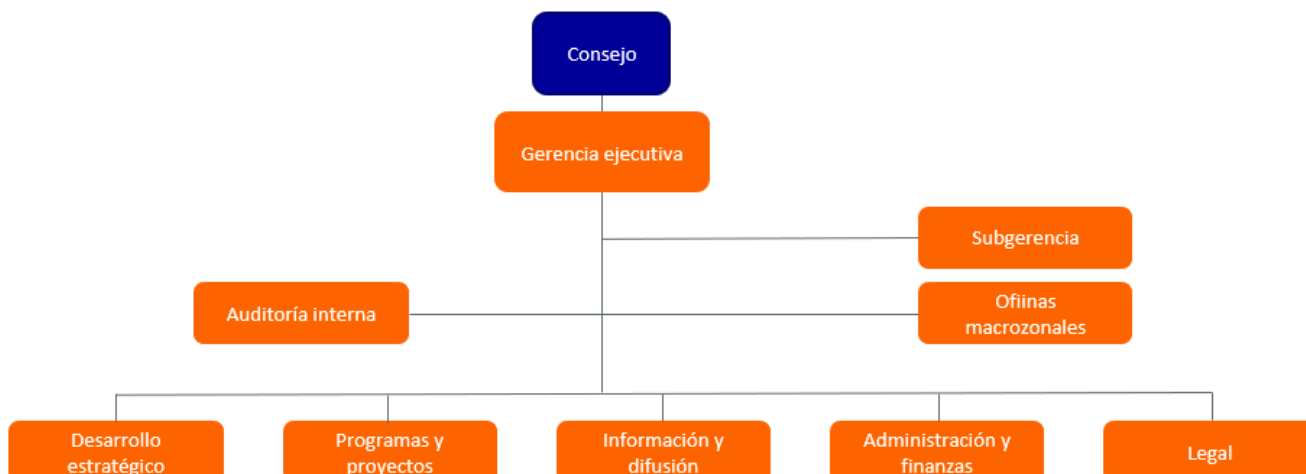
Misión

Fomentar una cultura de innovación en los sectores agrícola, agroalimentario y forestal mediante la promoción, la articulación y el apoyo a las iniciativas de personas y entidades que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los agricultores en todas las regiones del territorio nacional.

Puntos focales estratégicos

- Orientar a procesos de innovación en el sector agrícola.
- Apoyar de manera exhaustiva a los procesos de innovación en el sector.
- Agregar valor a los procesos de innovación.
- Suministrar un servicio de calidad interna y externamente.

Estructura organizacional





El Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) es una asignación anual de recursos recibidos por el Gobierno Regional para mejorar el desarrollo económico de la región, mediante la ejecución de proyectos de investigación que generen conocimiento aplicable a los sectores productivos, así mejorando oportunidades de desarrollo y calidad de vida de las personas.

Datos clave

Razón social: Fondo de Innovación para la Competitividad
Tipo: Fondo
Casa matriz: Santiago, Chile

Líneas de financiamiento

- Desarrollo experimental
- Investigación aplicada
- Innovación, negocios, social y público
- Disseminación y transferencia tecnológica
- Capacitación, inserción y atracción de recursos humanos especializados

Sectores económicos de prioridad

- El período máximo de ejecución es de hasta 24 meses.
- El monto máximo de subsidio a entregar será de 135 millones de pesos, lo que corresponde al 90% del costo del proyecto. El 10% restante debe ser aportado por el beneficiario o el asociado; de esto el 50% debe ser una contribución monetaria.
- El Auspicio Institucional para esta licitación es dado por una serie de documentos que el vicedecano debe firmar en papel: Anexos 2 y 8, y una carta oficial de oficio; por eso es importante enviar los proyectos en la fecha solicitada.

Duración y cofinanciamiento

- Minería, principalmente minería pequeña
- Turismo
- Educación, principalmente primaria y secundaria
- Salud, principalmente en colegio primario
- Energía, principalmente para fomentar el desarrollo de la energía limpia y el crecimiento de la matriz de energía NCRE
- Pesca y Acuicultura
- Focos transversales



El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) es un servicio del Gobierno de Chile, que fue creado el 26 de octubre de 1990. Tiene 16 direcciones regionales y 20 oficinas provinciales; está relacionado a la Presidencia de la República a través del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

FOSIS trabaja todos los años con cerca de 120 mil usuarios, para lo cual tiene un presupuesto de más de 80 mil millones de pesos. Según las provisiones de la Ley Orgánica de FOSIS, la administración de la institución corresponde a un consejo que será la máxima autoridad del servicio. El consejo delega sus funciones y poderes al Director Ejecutivo de FOSIS.

Datos clave

Razón social: Fondo de Solidaridad e Inversión Social
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1990
Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Contribuir a superar la pobreza y la vulnerabilidad de las personas, familias y comunidades.

Líneas de acción

- Proveer oportunidades a las personas que viven en pobreza y vulnerabilidad social mediante sus programas de autonomía de ingresos, empoderamiento social y vivienda y ambiente.
- Fortalecer el ecosistema de superar la pobreza mediante programas piloto, subsidios de operación y acuerdos.



La Fundación Comunicaciones, Capacitación y Cultura del Agro (FUCOA) es una institución privada sin fines lucrativos, bajo el Ministerio de Agricultura. Desde hace más de 25 años, FUCOA ha desarrollado un récord reconocido en el campo de las comunicaciones para el sector forestal y su gente. La revista Nuestra Tierra, el Diario Nuestra Tierra y el programa de radio Chile Rural se destacan, junto con la competencia tradicional Historias de Nuestra Tierra, la Beca Semillero Rural y eventos como la Expo Agricultura.

Datos clave

Razón social: Fundación Comunicaciones, Capacitación, y Cultura del Agro
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1984
Casa matriz: Santiago, Chile

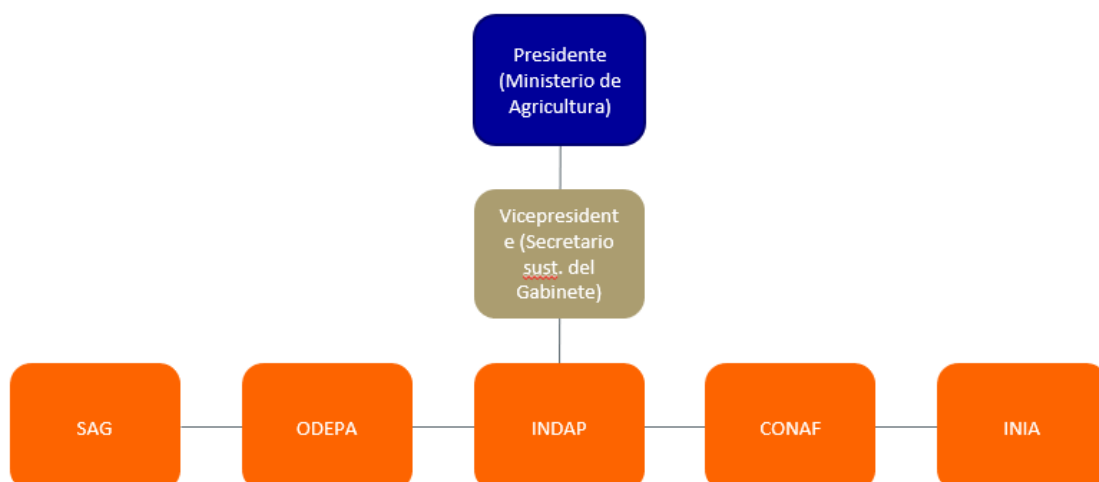
Misión

Entregar apoyo comunicacional a los servicios del Ministerio de Agricultura y organizaciones vinculadas al sector mediante sus áreas de diseño; comunicaciones y medios; publicidad, ferias y eventos; y cultura y capacitación.

Áreas de trabajo

- Comunicación y medios
- Publicidad, diseño, exposiciones y eventos
- Cultura y capacitación

Estructura organizacional



El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) es un servicio bajo el Ministerio de Agricultura que fue creado el 27 de noviembre de 1962, establecido por la Ley Orgánica 18.910 y modificado por la Ley 19.213 en mayo del año 1992. INDAP es un servicio descentralizado que tiene como objetivo “promover el desarrollo económico, social y tecnológico de pequeños productores agrícolas y campesinos para contribuir al aumento de sus capacidades empresariales, organizacionales y comerciales, su integración en el proceso de desarrollo rural y, al mismo tiempo, el uso de recursos productivos”.

Datos clave

Razón social: Instituto de Desarrollo Agropecuario
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1962
Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Contribuir al desarrollo económico sustentable y la valorización de la agricultura campesina familiar y la vida rural, mediante una acción de fomento productivo con el objetivo de fortalecer el acceso al mercado, fomentar el turismo rural y el uso eficiente del agua, contribuir e intentar mejorar la calidad de vida de todos aquellos que vivan en el mundo rural de manera íntegra, protegiendo la identidad y la cultura de las territorios, junto con las mujeres, los hombres, los y las jóvenes y los pueblos indígenas.

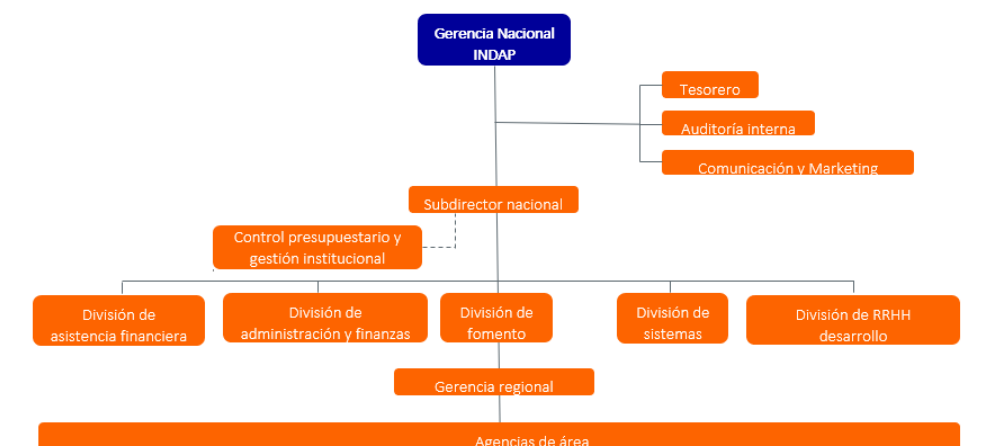
Puntos focales estratégicos

1. Llevar a la pequeña agricultura al mercado
2. Uso eficiente de recursos hídricos
3. Turismo rural
4. Implementación de políticas nacionales para desarrollo rural

Visión

Ser una institución pública de excelencia, plural, dialógica que trabaja en una red con otros actores públicos y privados, para el beneficio de la agricultura familiar en el país.

Estructura organizacional





El Instituto Forestal (INFOR) es un Instituto de Investigación Tecnológico del Estado de Chile, asociado al Ministerio de Agricultura. Fue creado en el 1961 como un proyecto de la FAO y creado oficialmente por el Gobierno de Chile en el año 1965.

INFOR es constituido como una corporación de derecho privado, asociada al Ministerio de Agricultura, administrada y dirigida por un Director Ejecutivo, nominado por el Directorio.

La institución tiene cinco oficinas: Diaguitas en La Serena, Metropolitana en Santiago, Bio Bío en Concepción, Valdivia en Valdivia y Patagonia en Coyhaique.

Datos clave

Razón social: Instituto Forestal
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1965
Casa matriz: Santiago, Chile

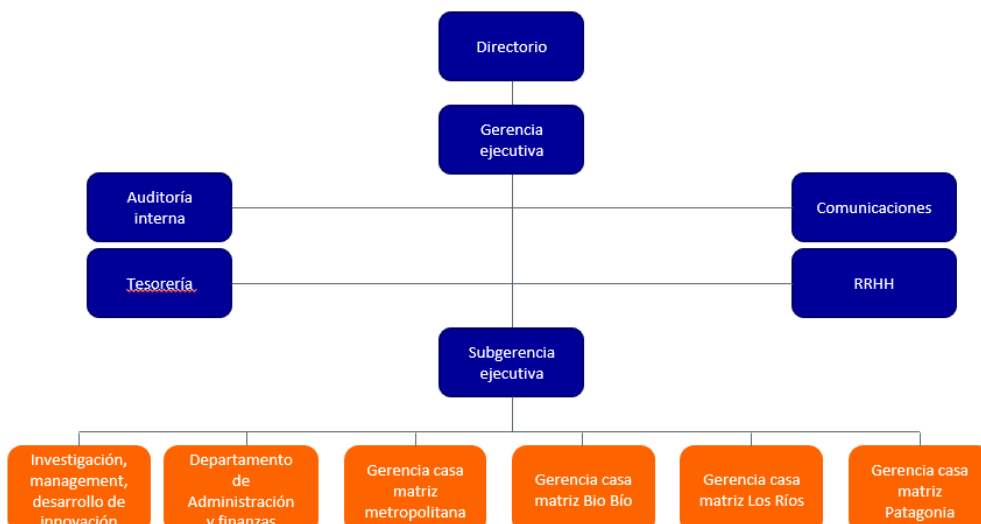
Misión

Contribuir al desarrollo forestal chileno, promoviendo el uso sustentable de los ecosistemas forestales para el beneficio de la sociedad, mediante la creación y la transferencia de productos innovadores de conocimiento y servicios de excelencia, e información relevante y oportuna para tomar decisiones.

Principios clave

- Crear y consolidar alianzas nacionales e internacionales y redes de colaboración.
- Continuamente ajustar las líneas de investigación a las demandas sectoriales.
- Desarrollo de modernización institucional y consolidación de un sistema de transferencia tecnológica integrado.
- Desarrollo y consolidación de una comunicación externa activa de INFOR

Estructura de gobernanza





El Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) es una corporación privada de derecho sin fines de lucro, vinculada al Ministerio de Agricultura. Es financiada principalmente mediante fondos públicos, a través de un acuerdo de desempeño con la Subsecretaría de Agricultura, en adición a la investigación competitiva pública y privada, como acuerdos y venta de productos tecnológicos.

Datos clave

Razón social: Instituto de Investigaciones Agropecuarias
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1964
Casa matriz: Santiago, Chile
Empleados: 900

Misión

Generar y transferir conocimiento y tecnologías estratégicas a escala global para producir innovación y mejorar la competitividad del sector agroalimentario.

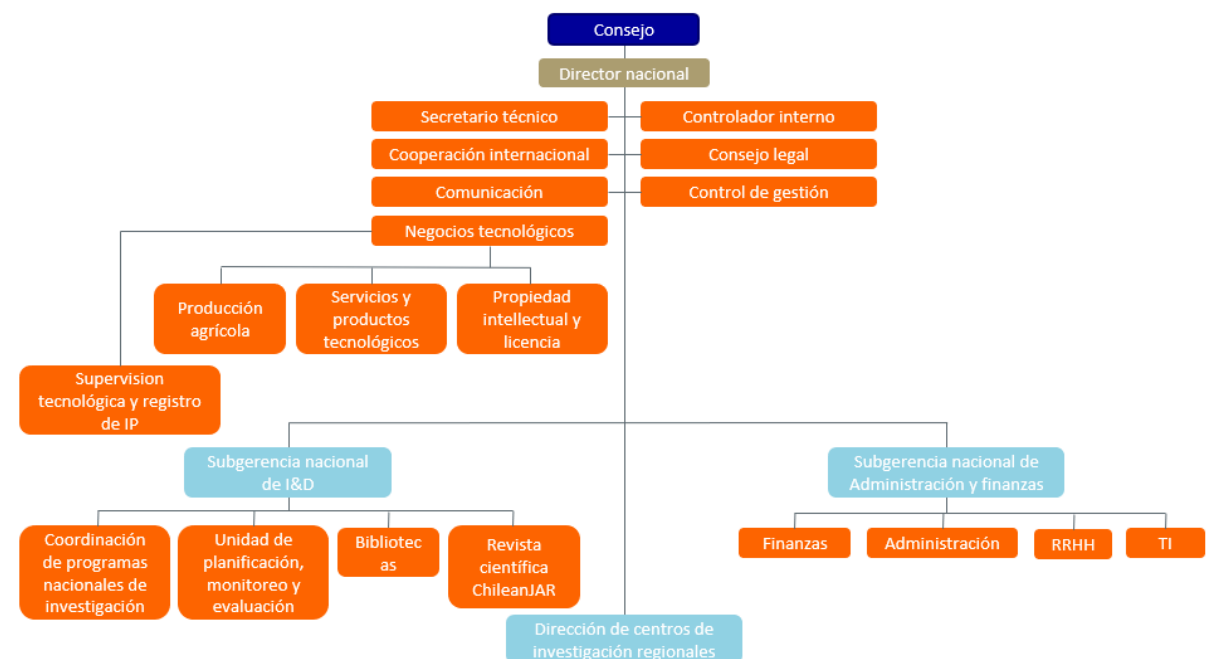
Valores institucionales

- Compromiso
- Excelencia
- Integridad y respeto
- Trabajo en equipo
- Creatividad e innovación

Visión

Ser una institución líder en la generación y la transferencia de conocimiento y tecnologías sustentables para la innovación en el sector agroalimentario.

Estructura organizacional





El Ministerio de Agricultura es la institución estatal a cargo de fomentar, guiar y coordinar la actividad agrícola del país. Según el decreto de ley 294 del 1960 "su acción se dirige, fundamentalmente, a lograr el aumento de la producción nacional, la preservación, protección y el aumento de los recursos naturales renovales y la mejora de las condiciones de nutrición de la ciudad".

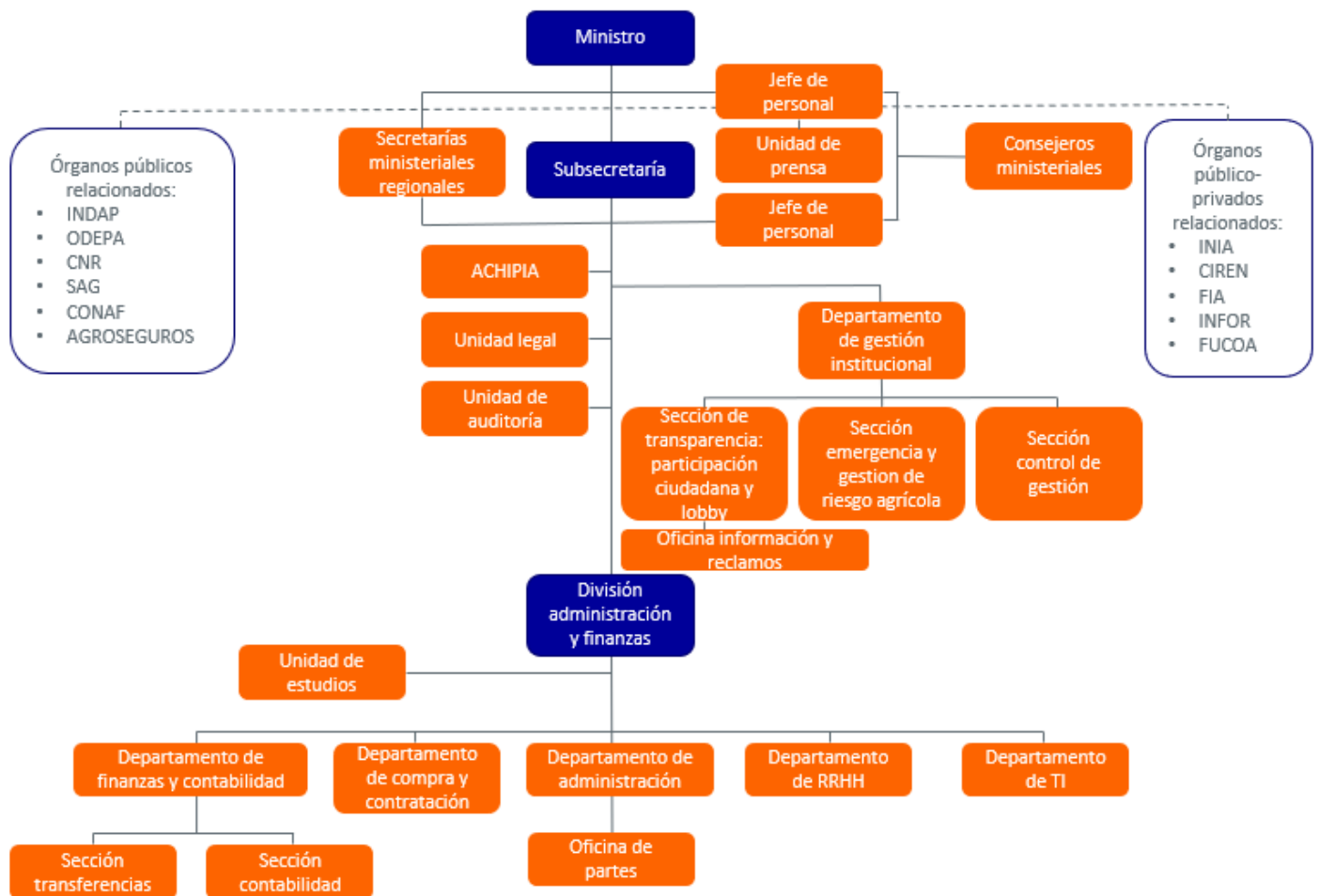
Datos clave

Razón social: Ministerio de Agricultura
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1924
Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Ir hacia un sector agroalimentario y forestal competitivo, sustentable, innovador y moderno, socialmente comprometido al desarrollo regional y rural.

Estructura de gobernanza





El Ministerio de Energía (MinEnergía) es la institución del gobierno responsable de desarrollar y coordinar, de manera transparente y participativa, los diferentes planes, políticas y estándares para el desarrollo del sector energético del país, y, así, asegurar que todos los chilenos puedan tener acceso a la energía de manera segura y a precios razonables.

Datos clave

Razón social: Ministerio de Energía
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 2010
Casa matriz: Santiago, Chile

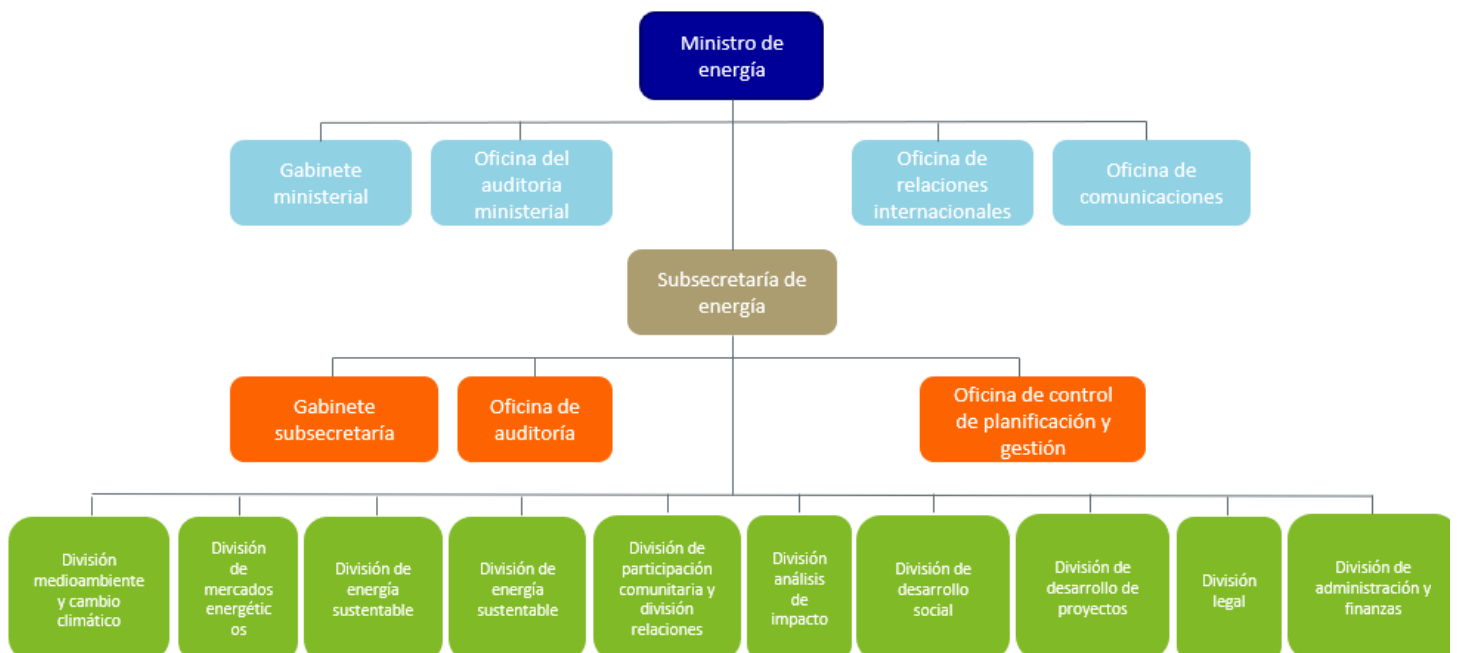
Misión

Entregar a Chile un sector de energía con una matriz diversificada, equilibrada y sustentable que garantice los precios razonables necesarios para que Chile sea un país mejor y con mayor igualdad para todos.

Visión

Ampliar el enfoque al campo de conocimiento, desarrollo tecnológico, innovación, construyendo la confianza necesaria para vivir en armonía con las comunidades y el medio ambiente.

Estructura de gobernanza



El Servicio de Fomento a la Exportación (ProChile), una agencia bajo la Dirección General del Ministerio de Relaciones Exteriores, para avanzar y consolidar la política comercial chilena.

ProChile asiste a pequeñas y medianas empresas en sus esfuerzos de expansión comercial mediante el apalancamiento de las oportunidades aprovechadas por acuerdos comerciales recientes, fomentando asociaciones público-privadas, y ayudando a posicionar a Chile en el mercado internacional. La red de ProChile de las oficinas de comercio interno y externo ofrecen a los exportadores chilenos un amplio rango de servicios específicos, especialmente la orientación general, el desarrollo comercial y la tecnología de la información.

Datos clave

Razón social: ProChile –
Ministerio de Relaciones
Exteriores

Tipo: Agencia gubernamental

Año de constitución: 1974

Casa matriz: Santiago, Chile

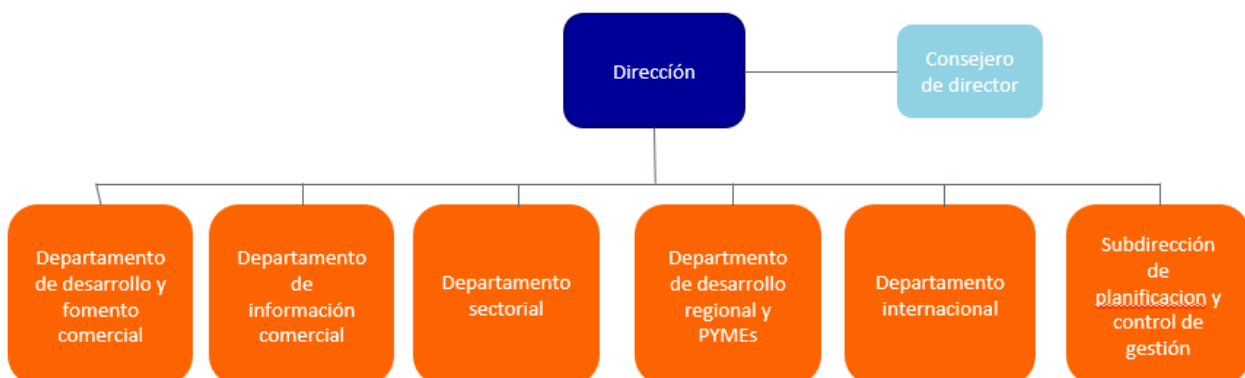
Especialistas subsectoriales

- Cuero y calzado
- Textil y vestimenta
- Industria cosmética
- Proveedores de salud
- Industria de envase y embalaje
- Industria de plásticos
- Industria metalúrgica
- Industria electrónica eléctrica
- Proveedores de la construcción
- Proveedores de la industria de madera y forestal
- Proveedores de químicos para la minería

Misión

Promover el suministro exportable de bienes y servicios chilenos y contribuir al desarrollo del país, a través de la internacionalización de las empresas chilenas, la promoción de la imagen país, inversión extranjera y turismo, mediante una red nacional e internacional de personas especializadas y comprometidas.

Estructura organizacional



PRODESAL

El Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) por INDAP tiene como objetivo expandir las capacidades y oportunidades de pequeños productores agrícolas, agricultores y sus familias para mejorar sus sistemas de producción y actividades relacionadas e incubar y desarrollar empresas económicas, contribuyendo así a mejorar sus ingresos y la calidad de vida.

Datos clave

Razón social: Programa de Desarrollo Local
Tipo: Programa gubernamental
Casa matriz: Santiago, Chile

Ejemplos

- Apoyo del equipo técnico con metodologías de extensión relevantes para la condición de los usuarios y la naturaleza de los problemas que se deban abordar
- Acceso a recursos para inversiones.
- Acceso a capital de trabajo.

Objetivos específicos

- Desarrollar habilidades para mantener o mejorar los sistemas de producción.
- Apoyar a la incubación de asociaciones económicas y el vínculo con el mercado.
- Facilitar al acceso al financiamiento para inversiones y capital de trabajo.
- Articular con otros programas de promoción y/o crédito, de INDAP y otras entidades públicas y privadas.
- Promover el desarrollo del capital social y la participación.
- Promover la articulación con otras entidades, públicas y privadas, para abordar los problemas asociados con la comunidad y su territorio.
- Promover el desarrollo sustentable.
- Para estos propósitos, la familia significa “una o más personas quienes, juntas o no, relacionadas por consanguinidad, viven en la misma casa o parte de ella y comparten la alimentación y el presupuesto”.



El Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, es una corporación de derecho privado, bajo el Ministerio de Economía, Desarrollo y Turismo, dedicado a apoyar micro y pequeñas empresas y empresarios en el país, para desarrollarse y ser una fuente de crecimiento para Chile y los chilenos. Atienden a pequeños empresarios y empresarias que enfrentan el desafío de actuar con éxito en los mercados, como también empresarios que buscan realizar sus proyectos de negocios.

Datos clave

Razón social: El Servicio de Cooperación Técnica
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1952
Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Mejorar las capacidades y oportunidades de los empresarios, empresarias y pequeñas empresas para comenzar y aumentar sustentablemente el valor de sus negocios, acompañar sus esfuerzos y evaluar el impacto de nuestras acciones.

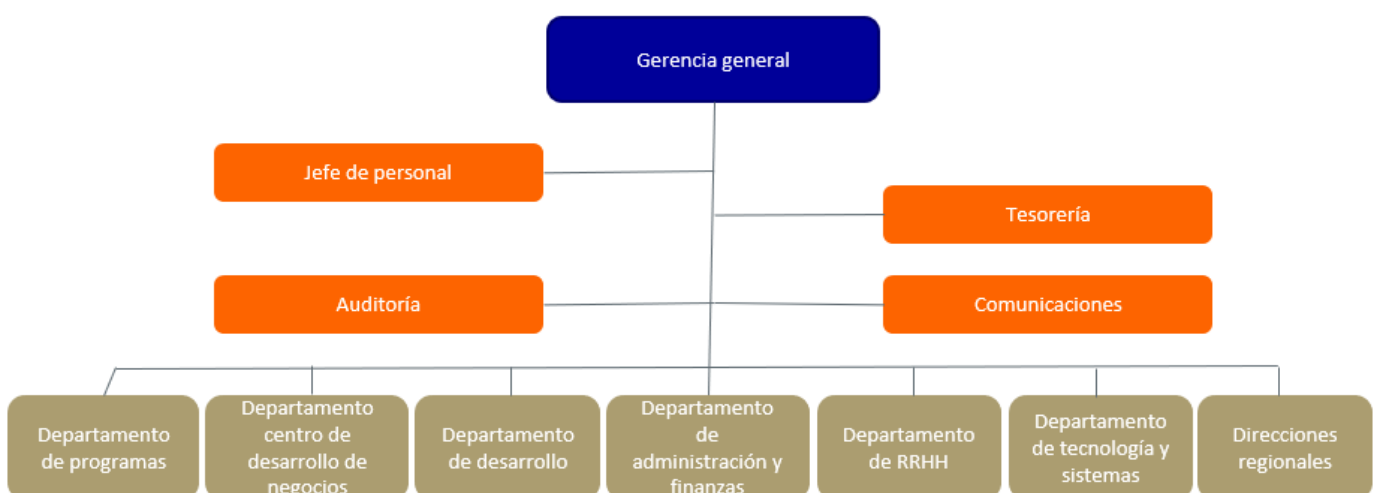
Principios clave

1. Cercanía con las microempresarios y empresarias a los que atienden.
2. Transparencia en la operación de sus instrumentos y el suministro de sus servicios.
3. Relevancia del suministro de sus servicios.

Visión

“Ser reconocida como una entidad transformadora de empresas y territorios, gatillando un proceso de mejora de capacidades que responda a las realidades territoriales a lo largo del país. Contribuimos con un modelo de cuidado comprensivo, apoyado por una red de centros y un conjunto de programas de desarrollo de negocios, reforzando nuestras capacidades técnicas y de acción con socios estratégicos.”

Estructura organizacional





SAG es el organismo oficial del Estado de Chile a cargo de apoyar el desarrollo del sector agrícola, forestal y ganadero, mediante la protección y la mejora de la salud de los animales y las plantas.

Para evitar la introducción desde el extranjero de enfermedades o plagas que puedan afectar a los animales o plantas y seriamente dañar la agricultura, se han establecido controles fronterizos sanitarios. Estos controles funcionan en los lugares de entrada al país, por vía aérea, terrestre o marítima. En estos controles se inspeccionan los productos, medios de transporte, pasajeros, equipajes, tripulaciones y cargas comerciales de productos agrícolas (frutas, leche, queso, etc.) para verificar si cumplen con las normas sanitarias establecidas.

Datos clave

Razón social: Servicio Agrícola y Ganadero

Tipo: Agencia gubernamental

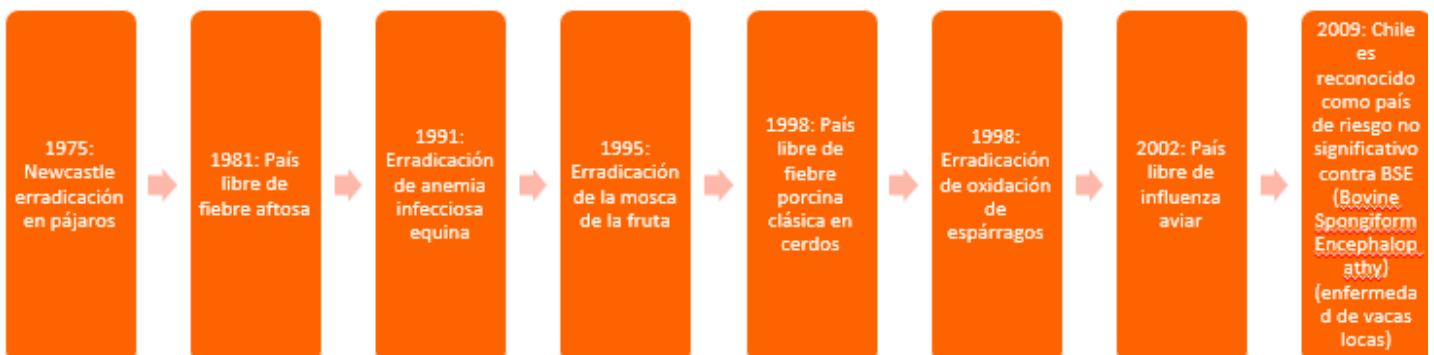
Año de constitución: 1967

Casa matriz: Santiago, Chile

Campo de acción

- Un productor o subsector primario de la economía, incluyendo la agricultura, ganado y forestal, orientado a la producción de semillas, cereales, verduras, frutas, alimentos, cultivos industriales, vides, producción ganadera y otros animales terrestres, productos forestales nativos y plantaciones comerciales.
- Un transformador o subsector secundario que incorpore valor agregado a productos primarios, incluyendo la producción de productos procesados como vino, productos lácteos, productos de carne, productos congelados, productos procesados no comestibles; cubriendo desde la preparación de los productos hasta su distribución para consumo interno o exportación.
- Las actividades de producción y marketing de los bienes y servicios necesarios para desarrollar actividades agrícolas, como pesticidas, fertilizantes, medicamentos veterinarios, alimentos para animales, también son considerados dentro del sector forestal.

Hitos para SAG





El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) es una agencia técnica estatal, funcionalmente descentralizada, con personalidad jurídica bajo derecho público, relacionado con el Gobierno a través del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. Sence fue creado en el 1976 como resultado de la promulgación del Decreto No. 1446 “Estatuto de Capacitación y Empleo”. Actualmente tiene presencia nacional, con la Dirección Nacional ubicada en Santiago y una representación en las 16 capitales regionales a través de Direcciones Regionales.

Datos clave

Razón social: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
Tipo: Agencia gubernamental
Año de constitución: 1976
Casa matriz: Santiago, Chile

Misión

Mejorar la empleabilidad y fortalecer las trayectorias de trabajo mediante una oferta integrada de calidad de políticas, programas e instrumentos, dirigidos a las personas empleadas, desempleadas y aquellas que no trabajan en el mercado laboral, con atención especial en el acompañamiento de las personas vulnerables para su inserción y continuidad laboral.

Funciones

- **Supervisar** la operación del sistema de capacitación y diseminar la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de agentes públicos y privados que actúen en dicho sistema.
- **Estimular** acciones y programas de capacitación que las empresas desarrollen mediante la aplicación de incentivos tributarios y administrar programas de capacitación sociales.
- **Fomentar** y coordinar actividades de guía para empleadas femininas, principalmente a través de las Oficinas Municipal de Información Laboral (OMIL).
- **Promover** la calidad de los servicios presentados por instituciones intermediarias (OTIC) y ejecutores de capacitación (OTEC).

Objetivos estratégicos

- Mejorar la empleabilidad de las personas con dificultades en términos de acceso a y continuidad en el mercado laboral.
- Desarrollar capacidades institucionales para identificar y entender las necesidades y las barreras de entrada para personas al mercado laboral.
- Levantar estándares de calidad y transparencia en la provisión de productos estratégicos.