

Modelo de Gobernanza: Propuesta



MATA'QUITO

Una aventura sin límites, en donde todo comienza con una Gran Historia



“Transferencias Rutas Patrimoniales cuenca Mataquito”

Código BIP N°40.001.112-0

Ejecutado por la Universidad Autónoma de Chile

Director Proyecto: Dr. Guillermo Riquelme Silva.

Realiza Estudio: Ing. Omar Cid

Financiamiento: Gobierno Regional del Maule. FIC-MAULE.



Índice

Presentación.....	2
Introducción.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos	3
Contexto del Turismo Nacional y regional para el Destino	4
Una Cooperativa Turística para el Destino Mataquito.	7
Estructura de una cooperativa.....	8
Estructura con proveedores y agentes críticos del entorno.....	8
Estructura interna.....	10
Experiencias de Cooperativas Turísticas	11
Elementos para el Modelo Gobernanza de la Cooperativa para el Destino Mataquito	14
Estructura de una Cooperativa Turística.....	14
Condiciones	15
Requerimientos	16
Desarrollo de Elementos Claves de una Propuesta para el Diseño y Generación de Cooperativa Turística para el Destino Mataquito.	16
1. Desarrollo de gestión del proyecto nodriza	16
2. Modelo de Cooperativa Turística de Mataquito.	17
4. Desarrollo de proyectos integrados para la generación y puesta en marcha de Cooperativa.....	17
5. Implementación de la cooperativa	17
Consideraciones Finales	18
Bibliografía.....	19

Presentación:

Este documento está orientado al desarrollo de una propuesta para la conformación de una organización que facilite la venta de servicios y productos asociados al sector turismo del destino Mataquito, y que está definido inicialmente para el territorio de tres comunas: Licanten, Hualañe y Curepto.

En un proceso inicial de capacitación para el fortalecimiento de competencias de agentes de este territorio para la coordinación ágil al interior del destino, se develó el desafío de desarrollar una estructura dinámica de gobernanza que incluyera a los sectores empresariales del turismo y cultura, al gobierno en el territorio (Municipios y Gobierno central), a las organizaciones sociales (JJVV, Fundaciones, Corporaciones y organizaciones territoriales), y finalmente a la academia (universidades, institutos, CFT y Liceos Técnico Profesionales), con representantes de los tres territorios, para desde desarrollar proyectos y otras organizaciones que faciliten el logro de los desafíos que levanten estos y estas representantes.

Uno de los desafíos es desarrollar dentro de esta orgánica un subsistema que fomente y facilite procesos para generar resultados económicos asociados a las actividades turísticas en el territorio. Los gobiernos, las organizaciones sociales y la academia tienen impedimentos o dificultades para realizar este proceso directamente, pero las empresas y emprendimientos locales podrían y son las mandatadas para generar efectivamente una orgánica legal de ventas de servicios y productos turísticos. Pero las empresas responden a sus dueños particulares, que responden a su patrimonio: ¿qué instancia podría facilitar el desarrollo de una orgánica empresarial que facilite las ventas y represente de mejor forma los intereses de un destino turístico?

Este documento quiere responder esta pregunta con el tipo de organización que sea capaz de definir la propuesta de valor del destino, canalice la oferta local a públicos objetivos que la valoran, que facilite esas transacciones y retroalimente a la economía local del destino con la generación de ventas y desde ahí ingresos, honorarios, sueldos, inversiones, utilidades e impuestos que aportan a la inversión pública.

Introducción:

Es documento identifica ámbitos, factores y etapas preliminares para la conformación de una organización formal para el Destino de Mataquito que logre generar un vínculo de entrega de servicios y ventas a sus públicos objetivos. Una organización que este documento identifica como una gran oportunidad, para el desarrollo efectivo de transacciones por parte de una organización tan amplia como la es de un destino turístico, es una cooperativa turística para el destino.

Este desafío es complejo porque por una parte se debe resguardar la complejidad de intereses y desafíos que enfrenta el turismo sostenible desde antes de la crisis sociopolítica, y antes y después de la crisis sanitaria. Esto es considerar la vinculación desde la gobernanza del destino con otros agentes como el gobierno, la academia y las comunidades organizadas, para permitir efectivamente que el sector turismo sea sostenible en el largo plazo.

Este desafío exige un papel de líderes del territorio que convoquen a la diversidad de actores (público, académicos, empresarial y social) a ser parte de un espacio que defina desafíos estratégicos de modo participativo, y que en su versión mínima debería buscar orientarse a lograr conservar los bienes, recursos, atractivos turísticos en el largo plazo.

En una perspectiva incremental lograr generar sinergias territoriales que faciliten el aumento de los beneficios socioeconómicos efectivos como el aumento de los ingresos, la inversión (pública y privada) y el empleo asociados al turismo en el destino.

El contexto no es fácil, hay obstáculos, en un contexto complejo, pero también hay muchas oportunidades para desarrollar el destino, desde la oferta que el territorio alberga, pero también porque hay una demanda nacional e internacional expectante de poder llegar y disfrutar de los atractivos del territorio.

Este documento resume el estado del turismo como sector económico en el país y la Región de Maule hasta el 2019, define los aspectos claves para el diseño que facilite la gobernanza del destino estratégica, las características generales de una cooperativa turística para el destino y por último la muestra de casos chilenos actuales de Cooperativas Turísticas.

Objetivo General:

Esta propuesta busca diseñar un puente para el desarrollo comercial efectivo de un destino turístico que incluya a agentes de tres comunas vecinas y que comparten atractivos.

Objetivos específicos:

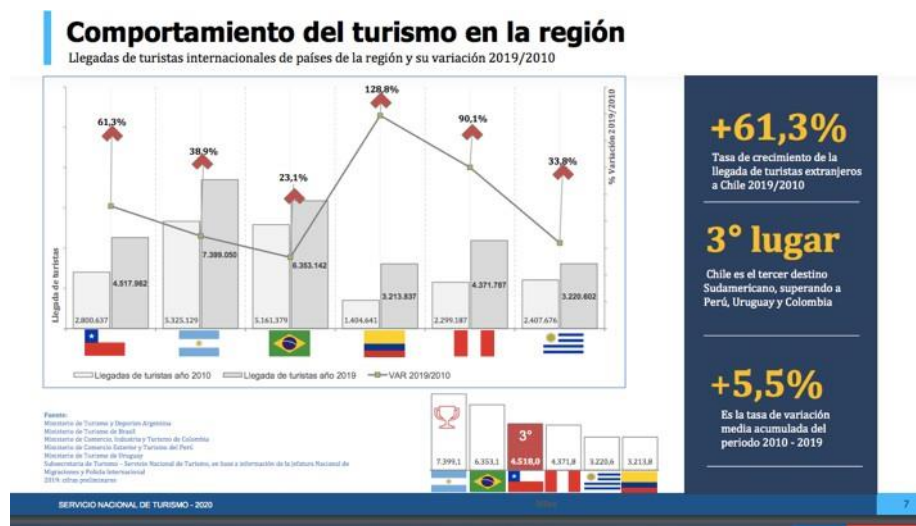
- Identificar modelos y experiencias de Cooperativas de turismo con aplicación en Chile.
- Identificar los elementos claves el desarrollo en el largo de largo plazo, de la iniciativa.
- Desarrollar un diseño general sobre la estructura que albergará y lanzará la cooperativa turística de Mataquito.

Contexto del Turismo Nacional y regional para el Destino

El turismo es la industria que más ha sufrido en esta crisis sanitaria, y es probable dada las experiencias similares (como las anteriores contracciones globales que van en este siglo), que sea uno de los sectores económicos que más rápido se recupere.

El turismo en Chile y en el mundo ha experimentado un crecimiento continuo y una diversificación cada vez mayor para convertirse en uno de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo, y con un potencial de crecimiento razonablemente enorme, y sobre el cuál es importante considerar que tal crecimiento es delicado y sofisticado. Delicado porque es sinérgico a partir de atractivos, factores y servicios que no dependen sólo de un agente, y sofisticado por que requiere el desarrollo de tecnologías, productos y servicios que generen valor a personas que los consumen como una experiencia sostenible.

Comparado con otros países de la región, Chile se suma a los países en donde se observó un incremento del flujo de turistas internacionales, siendo la tercera plaza con mayor crecimiento después de Colombia y Perú. Además también ocupa el tercer lugar en visita internacionales, y llevaba hasta antes de la pandemia (2019) un incremento del 5,5% acumulado en la década recién pasada.



(Fuente: Página web de Servicio Nacional de Turismo de Chile: www.sernatur.cl)

Sus mercados, metas, volúmenes e inversión son uno de los ámbitos de los servicios con mayor oportunidad de desarrollo en especial para Chile en el s. XXI. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo representa el 10% del PIB mundial y 1 de cada 11 puestos de trabajo. En Chile alcanza sólo el 3,3% del aporte a la economía nacional y genera el 7% del empleo directo.

Aporte económico del turismo en Chile



SERVICIO NACIONAL DE TURISMO - 2020

9

(Fuente: Página web de Servicio Nacional de Turismo de Chile: www.sernatur.cl)

Estas cifras identifican un gran campo de crecimiento para la actividad turística, lo que puede significar un gran aporte a la inversión, ingresos y empleo no sólo a la población que habita el destino, si no que a toda la cadena de valor turística del país. Ese crecimiento incluye el desarrollo de productos y servicios turísticos para visitantes tanto internacionales, nacionales y regionales.

En segundo ámbito es que este aporte a la economía nacional es hecho por un 95% de empresas pequeñas o microempresas, lo que explica además que el 58% de las personas empleadas en estas empresas son mujeres. Esto es muy relevante porque las dueñas y dueños de estas pymes y sus trabajadores ven directamente impactados en sus ingresos y economías familiares y locales los cambios en el desarrollo de la actividad. Además si el turismo torna a ser una actividad en crecimiento y sostenible una gran parte de sus beneficiados y beneficiadas son trabajadores y trabajadoras, vecinos y vecinas de los territorios. El impacto socio económico del turismo, casi como ninguna otra industria o actividad económica es mayor, sólo por que la propiedad o los trabajos son detentados por mujeres. Ahí aparece un elemento crucial para la política de fomento económico de los gobiernos locales y comunales, como argumento para centrar el apoyo en esta actividad por sobre otras.

Aporte económico del turismo en Chile



SERVICIO NACIONAL DE TURISMO - 2020

10

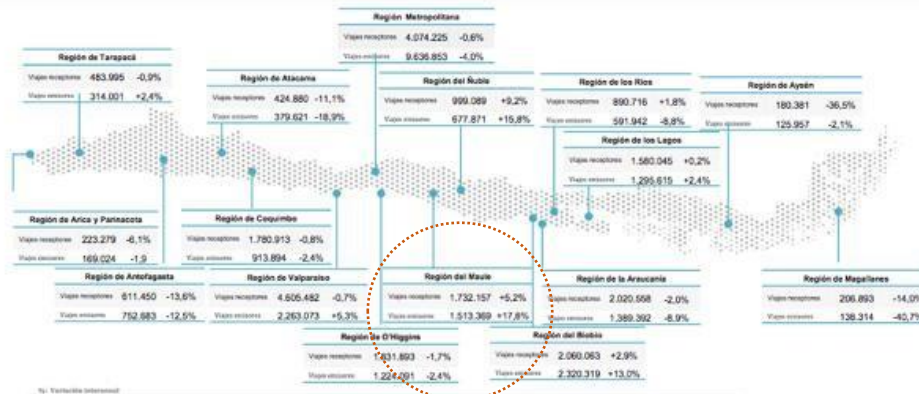
(Fuente: Página web de Servicio Nacional de Turismo de Chile: www.sernatur.cl)

Un último elemento del contexto del turismo para el país, pero ya más cerca de la región del Maule, que es donde se sitúa el Destino Mataquito, es el desempeño regional a nivel de viajes del turismo interno por región. En el 2019 la región del Maule fue la región con mayor incremento en este indicador a nivel país, superando a la región del Ñuble (vecina) y por mucho a todo el resto de las regiones del país.

Los viajes de turismo interno, entra e interregional son una gran oportunidad de recuperación y crecimiento post pandemia para la actividad turística, para la región del Maule y en especial para el Destino Mataquito desde antes del estallido social y de la pandemia venía siendo una entrada creciente y relevante de negocios. Maule fue de las pocas regiones con resultados positivos como receptora de turismo interno, y tiene una gran oportunidad para retener a turistas que salen de la región en búsqueda de otros destinos.

Viajes del turismo interno por región

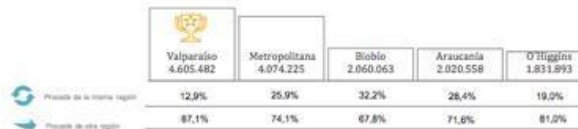
Enero a diciembre del 2019



Principales regiones receptoras

Enero a Diciembre 2019
Bárometro de Turismo - Abril 2020

Fuente: Mynra
Elaboración: Subsecretaría de Turismo - Servicio Nacional de Turismo



SERVICIO NACIONAL DE TURISMO - 2020

(Fuente: Página web de Servicio Nacional de Turismo de Chile: www.sernatur.cl)

Sólo a en términos del mercado regional, nacional e incluso (cuando comience la recuperación a nivel internacional) hay amplias oportunidades de crecimiento y desarrollo del turismo. Destino Mataquito tienen un conjunto de oportunidades comerciales que se facilitarían con la integración de las rutas, micro destinos entrelazados y servicios entre las comunas que lo integran, además de la ventaja en costos que supondría la puesta en marcha, la gestión y mantención de una organización amplia que canalice con perspectiva de destino la imagen las ventas.

Una Cooperativa Turística para el Destino Mataquito.

Una cooperativa es “una Sociedad formada por productores, vendedores o consumidores con el fin de producir, comprar o vender de un modo que resulte más ventajoso para todos” (Oxford University Express).

Desde una fuente más directa la definición de las cooperativas es: “...son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes” (Alianza Cooperativa internacional). De esta definición se desprenden varias características que las definen, su propiedad, su orientación, quienes detentan el control de su gestión y resultados.

Entre sus definiciones se desprende lo siguiente: “Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria. Se gestionan de forma democrática con la regla de ‘un miembro, un voto’, independientemente de si sus miembros son clientes, empleados, usuarios o residentes. Todos los miembros tienen los mismos derechos de voto, independientemente del capital que aporten a la

empresa” (Alianza Cooperativa internacional). Esta estructura de gobernanza inicial en primera instancia define como se gobierna este tipo de organizaciones empresariales, pero por otra plantea un desafío en donde la toma de decisiones (manteniendo la forma de la propiedad y control) que debería evolucionar para que sus resultados sean optimizados, y para eso hemos propuesto las metodologías ágiles como plataforma de gobernanza, ya que creemos que son una gran oportunidad para gestionar más efectivamente este tipo de organizaciones orientada a resultados.

Las cooperativas son un tipo especial de empresas, que en su definición prevalecen “valores y su objetivo no es solamente crear riqueza”. Por ello, las cooperativas comparten una serie de principios acordados internacionalmente, los cuales se les exige para ser parte de la organización internacional, que hacen prevalecer principios de equidad, igualdad y justicia social entre sus miembros y con la comunidad con la cual se vinculan. Esto último es relevante dado que se orientan a valores que pueden entrelazarse con valores del turismo sostenible, y operativamente se pueden compartir aprendizajes a nivel global para crear empresas sostenibles que generan prosperidad y puestos de trabajo a largo plazo.

Por otro lado estas organizaciones empresariales formales: “permiten que las personas tomen el control de sus economías futuras, y al no ser propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su actividad permanecen en las comunidades en las que se establecen. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros”. Esta característica facilita que los beneficios (ingresos, utilidades, sueldos y beneficios) de sus propias decisiones y del trabajo impacten directamente en las economías familiares, a la economía local y a los ingresos percibidos por el estado.

Las cooperativas, gracias a su modelo de empresa, representan una oportunidad importante para desarrollar las economías locales a través de un turismo sostenible, así como una fuente de inspiración para un turismo más responsable y centrado en las personas.

Estructura de una cooperativa:

Escuetamente daremos a conocer visualizaciones que permiten resumir la estructura de una cooperativa, hacia su supra sistema como internamente:

Estructura con proveedores y agentes críticos del entorno:

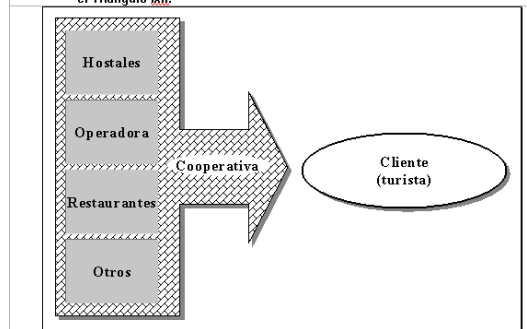
Una estructura de una cooperativa define sus fronteras primero con otros agentes del destino, con los mercados (turistas) y con otros agentes de su cadena de valor, que en este caso es más sofisticada por que incluye a tres comunas.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2011)

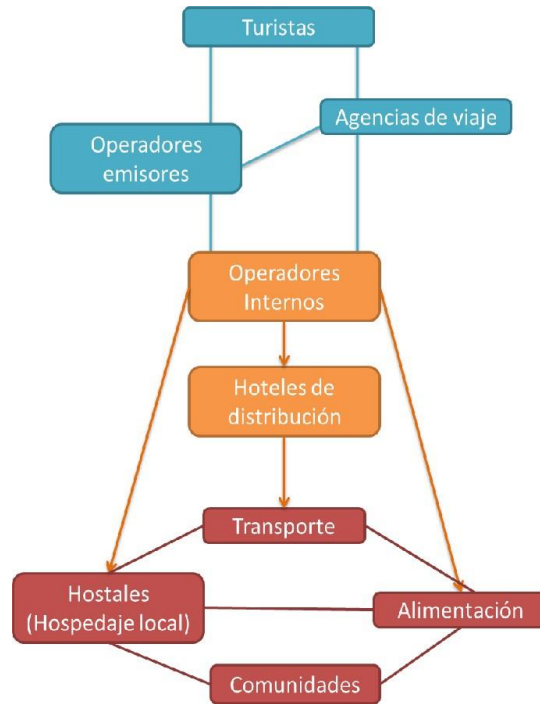
Por un primer lado su relación con el estado, los gobiernos locales y los servicios públicos definen parte de sus procesos, apoyo y limitaciones. El estado es un agente que una organización turística compleja debe relacionarse en el largo plazo. El estado define el marco legal y políticas públicas, las prestaciones de los servicios públicos y la propia estructura organizativa de poder. Esto es relevante dejarlo en la retina porque la cadena de valor de un destino turístico se centra en la coordinación de diferentes organizaciones empresariales, de distinto tamaño, que están reguladas y configuradas por entidades del sector público. Y por último, en especial con el ejemplo de los municipios, estos se vinculan con otras organizaciones sociales y comunitarias de la propia comuna, y con organizaciones políticas y representativas de otras comunas, del gobierno regional y central.

Figura 5.3 Esquema sugerido para estructurar una cooperativa de servicios turísticos en el Triángulo Ixil.



Fuente: INCAE. Guatemala1997.

El siguiente diagrama profundiza (ahora de manera vertical) la plataforma organizativa de la cadena de valor para llegar los clientes-turistas. Este es un ejemplo de los rubros de las empresas que pueden ser parte de la cadena de valor turístico del destino, y que total o parcialmente pueden ser socios/as de la cooperativa sugerida, y su vínculo estrecho con la comunidad local.



Fuente: “Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas”, G. Benavides, 2019.

Estructura interna:

La orgánica interna de una cooperativa de turismo no es muy sorprendente, es un modelo burocrático de administración de la empresa, que replica el modelo fordista de mando y control. En esta estructura que responde a los marcos legales y de cooperativismo internacional, son los mínimos para darle funcionalidad a la organización.

El ejemplo que sigue a continuación es una estructura de una cooperativa turística en Guatemala, en ella están los elementos centrales de su orgánica tradicional vinculada a una Asamblea General de socios, el consejo de administración / gestión, la comisión de vigilancia, y un primer ejemplo de un comité asociado a la oferta de hostales.



Fuente: INCAE. Guatemala1997.

Más profundamente la organización cooperativa se puede dividir en gobernanza, gestión financiera, principios de negocios y capitalización. Para las cooperativas modernas, la innovación y la sustentabilidad son temas adicionales que se deben abordar en relación con la organización de la cooperativa, y que en el caso turístico toma un rol central por la movilidad y sofisticación de sus mercados.

En Chile, podríamos proyectar que el tamaño de las cooperativas tradicionales no es suficientemente grande como para implementar un buen sistema de gobernanza, desde una perspectiva tradicional de administración financiera, contable y legal.

Si la base de los miembros consiste en 10 a 50 miembros no se pueden definir los roles y las responsabilidades adecuadamente. Incluso las cooperativas de negocios no tienen un sistema de gobernanza bien definido. Algunas de estas cooperativas no tienen una junta de vigilancia para crear revisiones y balances. Debido al tamaño limitado de las cooperativas y sus competencias propias, la gestión diaria supone un escenario probable de dificultades para ejercer adecuadamente su gestión.

Los modelos administrativos y burocráticos existen, sólo que no es recomendable aplicarlos a rajatabla sin considerar y anticipar las deficiencias o vulnerabilidades de los modelos en sí. En este punto es recomendable seguir teniendo en cuenta modelos de gobernanza y gestión ágiles actualizados (Sociocracia 3.0 por ejemplo) y que han intentado superar las dificultades que conlleva la gestión colectiva de una empresa que quiere responder a un mercado altamente competitivo.

Experiencias de Cooperativas Turísticas

Hay experiencias concretas de las cooperativas del sector turístico en Costa Rica, Francia, Lesotho, Argentina, Reino Unido e Italia, descubrirás cómo contribuyen a los tres pilares de la sostenibilidad: económica, social y ambiental.

En la [Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible \(Rio + 20\)](#) reconocieron que «un turismo bien diseñado y gestionado» puede contribuir a las tres dimensiones del desarrollo sostenible, la creación de empleo y el comercio. Los servicios y productos cooperativos son diseñados y administrados democráticamente por sus miembros que han unido fuerzas para responder a sus necesidades individuales y las necesidades de su comunidad. Dado que los miembros de la cooperativa son también los actores de su comunidad, buscan soluciones eficaces y sostenibles que durarán a largo plazo.

A modo de ejemplo, Cooprena es un grupo cooperativo que utiliza el turismo rural comunitario como el desencadenante económico de su área geográfica en Costa Rica, buscando mejorar la vida de los miembros de la comunidad rural «mediante el desarrollo de productos turísticos no tradicionales, promoviendo el turismo rural y la integración de los medios de subsistencia y los talentos de cada cooperativa en la industria del turismo». Otro ejemplo es una cooperativa en Lesotho que ofrece visitas guiadas a las huellas de dinosaurios que han encontrado cerca de su comunidad y producen objetos de artesanía que venden, tales como moldes de huellas de dinosaurios, joyas y obras de arte.

En la nueva Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG), el turismo se incluye como objetivo en tres de los SDGs – *SDG 8: Promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, un empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos*; *SDG 12: Consumo y Producción*

Sostenibles y SDG 14: Conservar y utilizar de manera sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Revisaremos algunas experiencias en el material publicado por CICOPA es la organización internacional de las cooperativas en la industria y los servicios a nivel global.

CICOPA la integra 49 miembros en 32 países, afiliando 65.000 empresas que emplean a 4 millones de personas. Además CICOPA es una organización sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) desde 1947 y tiene dos organizaciones regionales: CECOP – CICOPA Europe y CICOPA-Américas.

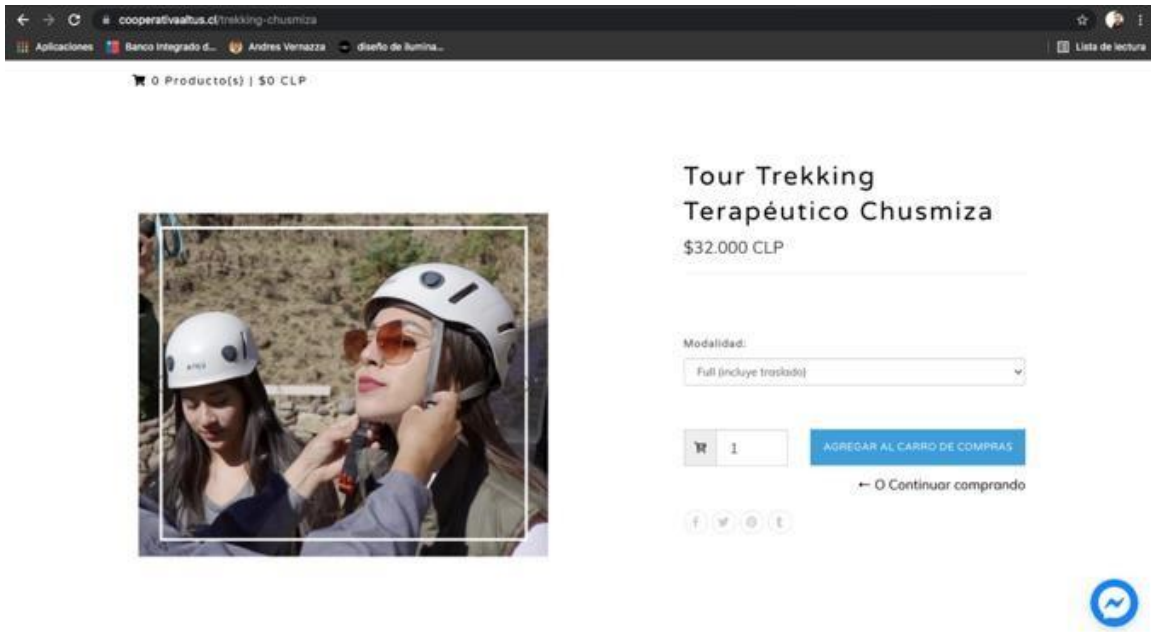
Una primera experiencia internacional es de la [cooperativa social Fratello sole \(Hermano Sol\)](#), creada para ayudar a las personas marginadas a encontrar empleo y ser independientes dentro de una gran estructura hotelera en la costa jónica italiana y el [Sail Boat Project, una cooperativa de trabajo en el Reino Unido](#) que ofrece viajes en barco y actividades basadas en la navegación, incluida la formación a bordo, utilizan estas actividades para aumentar la confianza en pasajeros y son ejemplos reales de cómo las cooperativas pueden crear un crecimiento económico inclusivo y sostenible a través de actividades vinculadas al turismo.

A su vez, la [cooperativa Okra](#), situada en una antigua fábrica de ocre construida en 1921 en el área Roussillon, una pequeña población de 1.300 habitantes en el sur de Francia, muestra cómo las cooperativas mantienen actividades locales que de otra manera podrían haber desaparecido. Hoy en día, la cooperativa agrupa a 41 trabajadores y productores, así como a otros 248 cooperativistas, incluyendo artesanos, clientes, proveedores, voluntarios y autoridades locales, y se define como una cooperativa cultural abierta a todas las generaciones de visitantes y profesionales dedicados a compartir recursos y a la transmisión de conocimientos sobre todo lo relacionado con el color.

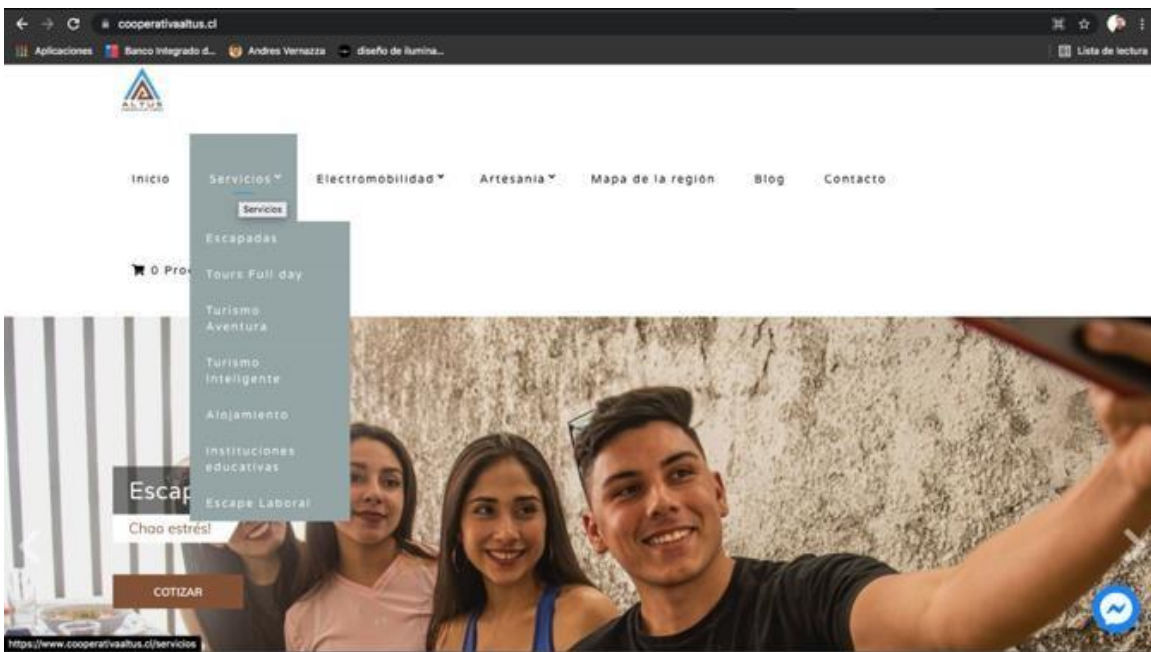
El caso de [Cooproutte](#), que desarrolló un itinerario que ahora agrupa a más de 80 cooperativas y museos de toda Europa. Cooproutte fue una fuente de inspiración para un grupo de investigadores de la Universidad de Buenos Aires en Argentina que en 2016 lanzó una [ruta nacional de cooperativas](#). Hasta ahora ha publicado los detalles de sesenta cooperativas para demostrar la contribución económica, social y cultural de las cooperativas en todo el país, con el fin de elevar el perfil de aspectos poco conocidos de su patrimonio.

También en Chile hay varias experiencias de Cooperativas de Turismo a nivel local, en Tarapacá (Iquique), Santiago (Cajón del Maipo) y en Los Ríos (Valdivia), que están funcionando y que han recibido apoyo para su conformación y funcionamiento aportes públicos y privados, y en diferentes modalidades.

Si nos centramos en el primer ejemplo, ellos han generado canales de venta efectivos para sus tour y servicios.



Fuente: Web de Cooperativa Turística Alltus, de Iquique
 Y en segundo lugar, en esta plataforma de información, promoción y venta efectiva de sus servicios y productos turísticos, esta cooperativa ha ordenado sus servicios y productos a la venta en una sola línea orientada a segmentos de mercado definidos.



Fuente: Web de Cooperativa Turística Alltus, de Iquique

Hay muchos ejemplos de destinos cooperativos que muestran cómo estas empresas preservan el patrimonio cultural e industrial local, al mismo tiempo que promueven la historia y los valores del movimiento cooperativo entre los visitantes.

Y finalmente, no vinculada al turismo directamente, pero ya en la cuenca hay una experiencia reciente de Cooperativa, la “Cooperativa Cuenca del Mataquito”, que fue establecida en el 2014 y tiene 31 miembros que producen y comercializan miel. El presidente de esta cooperativa también representa al sector privado en un grupo regional de SEREMI. Esta cooperativa ha recibido apoyo de INDAP y CORFO.

Elementos para el Modelo Gobernanza de la Cooperativa para el Destino Mataquito

La ley general de Cooperativas publicada en Chile en el 2016, indica los siguientes elementos para el funcionamiento regulado de este tipo de empresas en el país. Es importante indicar que se omitirán de este documento la larga historia de las cooperativas en el mundo y en Chile, y que sólo en función del tiempo y la efectividad no centraremos en las versiones y aspectos directos del modelo de cooperativa como empresa para el Destino Mataquito.

Estructura de una Cooperativa Turística

Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

1. **Membresía Voluntaria y Abierta.**
Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de los miembros, sin discriminación de género, condición social, racial, política o religiosa.
2. **Control Democrático de los Miembros**
Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en la definición de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres que actúan como representantes electos son responsables ante los socios. En las cooperativas primarias, los miembros tienen iguales derechos de voto (un miembro, un voto) y las cooperativas de otros niveles están también organizadas de manera democrática. Es importante en este punto ensaya e introducir metodologías ágiles de gobernanza.
3. **Participación Económica de los Miembros**
Los miembros contribuyen equitativamente a, y democráticamente controlan, el capital de su cooperativa. Al menos parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. Los miembros usualmente reciben una compensación limitada, si la hubiese, sobre el capital entregado como condición para la membresía. Los socios reparten los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: desarrollar su cooperativa, posiblemente establecer reservas, parte que por lo menos sería indivisible; beneficiar a sus miembros en proporción a sus operaciones con la cooperativa, y apoyar otras actividades aprobadas por los miembros.
4. **Autonomía e Independencia**
Las cooperativas son organizaciones autónomas, de autoayuda controladas por sus miembros. Si se firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si

aumentan el capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que aseguren el control democrático de sus miembros y mantengan su autonomía cooperativa.

5. **Educación, Capacitación e Información**
Las cooperativas proporcionan educación y capacitación para sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Ellos informan al público en general – especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión – sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.
6. **Cooperación entre Cooperativas**
Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de redes locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. **Interés por la Comunidad**
Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus miembros.

Condiciones:

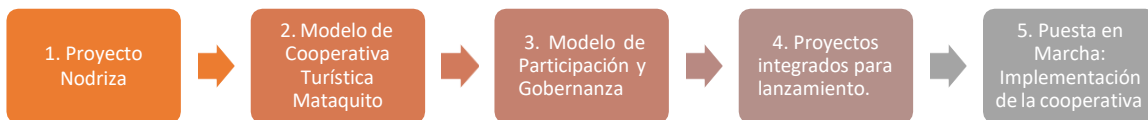
- El territorio intercomunal considera una variada, y por lo tanto una distribución heterogénea de los atractivos y recursos turísticos, con un diferente desarrollo socioeconómico en torno al turismo de las 3 comunas participantes.
- Además se le suma una diversidad de agentes (naturaleza, origen y objetivos) del territorio asociados o asociables al turismo (Servicios directos, cultura, comercio y seguridad, por ejemplo).
- El territorio o destino tiene varias ventajas para el mercado regional, nacional e internacional, tiene una cercanía con las capitales provinciales, regionales (O'Higgins, Maule y Ñuble), como de Santiago y de otras ciudades fronterizas con la Argentina.
- Posee niveles de vulnerabilidad y baja inversión pública que le dificulta desarrollar de mejor forma sus atractivos.
- El estado de Chile, los gobiernos de turno y la ciudadanía no han visto (y tampoco han podido) superar los obstáculos para el desarrollo del turismo, para orientarlo a un campo estratégico de desarrollo más allá de iniciativa privada/empresarial: Ej. Estado o ausencia de caminos, señalética, mayor seguridad, disposición de salud pública, aporte de la academia en el territorio, y la disponibilidad de agentes movilizados sectoriales y comunales del turismo, entre otros.

Requerimientos

1. Desarrollo y mantención de una gobernanza del destino centrada en las oficinas de turismo, desarrollo económico local, y de cultura de las tres Municipalidades del territorio.
2. La necesidad de integración en el mediano y largo plazo al Destino Mataquito a la comuna de Vichunquén, aumentando a 4 comunas el destino.
3. La integración de experiencias en destinos como Iquique y Valdivia, que apuntan a recursos y orgánicas diferentes y tienen resultados a considerar.
4. Desarrollar una orgánica (nodriza) que desarrolle desde los municipios y las organizaciones de empresarios el proyecto diseño y generación de una Cooperativa de turismo abierta para empresarios y empresarias del territorio.

Desarrollo de Elementos Claves de una Propuesta para el Diseño y Generación de Cooperativa Turística para el Destino Mataquito.

A continuación, se enumeran las etapas y elementos críticos, necesarios para que una organización del destino facilite la incubación y desarrollo de una Cooperativa Turística del Mataquito, como parte de un programa mayor de proyección del Destino.



Fuente: autor.

1. Desarrollo de gestión del proyecto nodriza:

- Identificación del compromiso desde las alcaldías de las tres comunas, para el desarrollo del proyecto, estipulado en un acuerdo intercomunal actualizado.
- Las municipalidades deben concretar su compromiso con el destino, priorizando sus objetivos y orientando recursos municipales para la gestión, coordinación y evaluación participativa del proyecto intercomunal.
- En muchos casos, esto consiste como mínimo, en destinar una parte de las horas profesionales semanales, de dos o más funcionarias por cada municipio, para destinar al equipo motor del proyecto nodriza de la cooperativa.
- Facilitar, dentro de lo posible, espacios y transporte público para el transporte de dos representantes del municipio y al menos otras tres personas representantes de organizaciones de cada una de sus comunas, para participar en eventos intercomunales o regionales.
- Facilitar el apoyo formal del municipio a la presentación de proyectos de desarrollo de la cooperativa turística a concursos de fondos nacionales o internacionales.

2. Modelo de Cooperativa Turística de Mataquito.

- Desarrollo del modelo cooperativo es la generación de una instancia público-privada de al menos de tres comunas del territorio (Hualañe, Licanten y Curepto), y que en el mediano plazo se busque la instancia de integrar a la vecina de Vichunquen.
- Esta instancia debe estar conformada por representantes de organizaciones de empresarios, empresarias, emprendedores y emprendedoras de las comunas.
- Esta gobernanza debe facilitar la incorporación en el futuro de los y las interesadas de los emprendimientos de las comunas para ser parte de la cooperativa, cumpliendo con los requisitos estipulados en sus estatutos.

3. Desarrollo de modelo de participación y gobernanza.

- Se sugiere aprender y aplicar de modelos y protocolos simplificados de coordinación ágil para los procesos de gestión de la gobernanza del destino y de la cooperativa. Los modelos tradicionales son limitados para el desarrollo de un proyecto innovador (generación de riqueza y sostenibilidad) que incluya los ámbitos empresariales, públicos
- Se recomienda la aplicación de la metodología de Gobernanza S3 (Sociocracia 3.0), para las reuniones directivas usando sus protocolos, para la generación de la estructura legal más acorde con el perfil y diversidad de los participantes.
- Se recomienda implementar sistematización de la gobernanza de la Cooperativa Turística de Mataquito como proyecto eje de largo plazo.

4. Desarrollo de proyectos integrados para la generación y puesta en marcha de Cooperativa.

- Identificación de experiencias con proyectos de cooperativas de turismo nacionales que lograron aportes públicos privados para su desarrollo.
- Identificación y priorización de postulación a proyectos público-privados.
- Desarrollo y presentación de los proyectos para co-financiamiento de creación de la Cooperativa Turística de Mataquito.
- Diseño y gestión de equipos de la gobernanza que hacen seguimiento de los proyectos adjudicados.

5. Implementación de la cooperativa.

- Establecimiento de una corporación u comité que sea parte de la asamblea de la cooperativa turística.
- Identificación, dialogo e invitación a ser parte de la fundación de la cooperativa.
- Desarrollo de sus estatutos y conformación legal desde la asamblea y de la gobernanza del destino.
- Legalización y puesta en marcha de la personalidad jurídica de la Cooperativa.
- Desarrollo del plan de implementación, inversión y funcionamiento de la Cooperativa.
- Mantención de unidad de sistematización y aprendizaje desde la Gobernanza del Destino Mataquito sobre la cooperativa y el entorno.

Consideraciones Finales

La gestación de una empresa colectiva para enfrentar el desafío de generar ventas es un desafío que en el caso de turismo conlleva complejidades y desafíos mayores. Y sus mayores ámbitos de desarrollo se centran en la gobernanza entre los agentes de distintos orígenes que tienen intereses en los atractivos, recursos, cultura y patrimonio que tiene el territorio.

Su sostenibilidad y proyección a largo plazo requiere un proceso que precise de los cuidados y gobernabilidad que van más allá de la orgánica de una empresa que vende e invierte, si no que incluye el mandato de velar y ser parte de objetivos más amplios que los solo empresariales, que por si solos son ambiciosos.

Este documento busca argumentar la posibilidad cierta de implementar una Cooperativa Turística como una empresa que representa a diversas personas de territorio, y que sus procesos y resultados buscan generar impacto directo en sus miembros, públicos objetivos y comunidades locales.

Bibliografía

1. Web oficial de cicopa: <https://www.cicopa.coop/es/about/about-cicopa/>
2. Web oficial de Asociación de Cooperativas de las Américas: <https://www.aciamericas.coop/>
3. Web oficial de Cooperativa de Turismo de Iquique: <https://www.cooperativaaltus.cl/>
4. <https://www.wwf.cl/?202125/cooperativaturismonaturaleza>
5. <https://www.ica.coop/>
6. García, Jesús & Magadán Díaz, Marta. (2016). Introducción a la Economía de la Empresa Turística.
7. INCAE. 1997. Turismo en Guatemala: El Reto de la Competitividad. San José, INCAE. 30pp.
8. G. Benavides, "Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas", Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 29, 2019, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia