

# ESTRATEGIA PARA LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR SILVOAGROPECUARIO AL 2030



Más  
Vida  
Rural

---

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias  
Fundación para la Innovación Agraria  
Ministerio de Agricultura  
Junio 2021



# CONTENIDOS

<b>I. Resumen Ejecutivo</b>	<b>01</b>
<b>II. Introducción</b>	<b>04</b>
<b>III. Diagnóstico</b>	<b>05</b>
<b>IV. Contexto</b>	<b>06</b>
<i>A. Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos</i>	06
<i>B. Asociatividad</i>	06
<i>C. Gestión asociativa</i>	06
<b>V. Metodología participativa de co-construcción</b>	<b>07</b>
<b>VI. Plan de acción</b>	<b>08</b>
<i>A. Visión de la asociatividad al 2030</i>	08
<i>B. Objetivos estratégicos (OE)</i>	09
1. <i>OE N°1: Propiciar y cultivar una cultura basada en la confianza y la colaboración</i>	
2. <i>OE N°2: Articular con y desde el territorio una política público-privada para el fomento de la asociatividad</i>	
3. <i>OE N°3: Generar capacidades y competencias que habiliten y sostengan el desarrollo de los diferentes modelos asociativos</i>	
4. <i>OE N°4: Construir una gobernanza que permita la institucionalización, coordinación, seguimiento y monitoreo de las acciones público – privadas, y difusión comunicacional de la asociatividad</i>	
<i>C. Valores de la Estrategia</i>	13
<i>D. Gobernanza</i>	13
<b>VII. Instituciones participantes</b>	<b>14</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>15</b>



/.

# Resumen ejecutivo

## 1. ANTECEDENTES

Según el último Censo Silvoagropecuario (2007), el 93% de los/as agricultores/as corresponden a pequeños/as productores/as. En el mismo sentido, la información del Servicio de Impuestos Internos (SII), señala que el 98% de las empresas agrícolas corresponden a MyPymes, siendo evidentes los desafíos de volumen de producción, comercialización de sus productos, negociación dentro de la cadena de valor, acceso a economías de ámbito y escala, así como para el apalancamiento de capital.

Frente a ello, la evidencia internacional muestra que la Asociatividad es una herramienta efectiva para hacer frente a la atomización en la actividad silvoagropecuaria. En Chile existe una larga tradición, a través de diferentes modelos asociativos. El propósito de esta Estrategia es posicionar la asociatividad como un eje importante de trabajo público-privado para dar competitividad al sector silvoagropecuario.

En este contexto, la Asociatividad es concebida como un "Mecanismos de cooperación entre personas naturales e instituciones vinculadas al sector silvoagropecuario en donde cada cual, manteniendo su independencia, decide participar en un esfuerzo conjunto, detrás de objetivos claros y compartidos que den mayor sustentabilidad a su actividad actual y futura".

## 2. METODOLOGÍA PARTICIPATIVA DE CO-CONSTRUCCIÓN

La elaboración de la Estrategia consideró la participación del sector privado, sector público, academia y sociedad civil. A través del análisis de una matriz de stakeholders se identificaron las organizaciones y personas relevantes para el proceso de elaboración e implementación de la Estrategia. Las actividades desarrolladas durante el proceso consistieron en una encuesta on-line y tres ciclos de talleres con lo que se levantaron los insumos para la elaboración de la Estrategia. Los diez talleres fueron realizados en forma remota a través de plataforma Zoom.

## 3. VISIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD AL 2030

*"La asociatividad se ha consolidado como un motor para el desarrollo sustentable de organizaciones pujantes, modernas e inclusivas que utilizando las oportunidades del mercado nacional y/o de exportación han mejorado la calidad de vida de las y los habitantes en los territorios".*

## 4. VALORES DE LA ESTRATEGIA

En consideración a que existen diversas formas de avanzar, se ha definido un grupo de principios o valores que deben ser considerados al momento de tomar decisiones durante la implementación de la Estrategia:

- **Compromiso:** conciencia de la importancia que tiene cumplir con lo prometido. Lo que transforma una promesa en realidad.
- **Confianza:** creencia en que una persona o grupo deseará o será capaz de actuar de manera adecuada frente a una determinada situación.
- **Participación:** que las personas se unan activamente detrás de un bien en común.
- **Transparencia** apertura a dar acceso a toda la información que concierne a la opinión pública, a un sector o a un individuo.
- **Honestidad:** comportamiento basado en la sinceridad y coherencia, respetando la justicia y la verdad.



## 5. PLAN DE ACCIÓN

### 5.1. Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción

#### 1. Propiciar y cultivar una cultura basada en la confianza y la colaboración

La cultura se reconoce a través de las prácticas, así como por la forma en que actuamos y asignamos valor. Este primer objetivo es particularmente desafiante porque se relaciona con los valores y creencias que fueron transmitidos a través de la vida y la experiencia.

##### Línea de acción

#### 1.1 Promover los beneficios y atributos de una cultura asociativa

Reconocimiento de los componentes propios de una cultura asociativa, tales como solidaridad, confianza, bien común y respeto, pudiéndose identificar los beneficios de las prácticas asociadas.

#### 1.2 Impulsar liderazgos que actúen como actores de cambio cultural

Identificación de liderazgos actuales y potenciales a nivel local, que sean portadores de las prácticas colaborativas buscadas, y las promuevan al interior de sus organizaciones, comunidades y grupos de interés en los territorios.

#### 1.3 Difundir los modelos asociativos y las oportunidades que ofrecen

Sistematización de información y experiencias asociativas comparables y escalables con la realidad nacional que sirvan para promover nuevas formas de articulación y trabajo colaborativo.

#### 1.4 Promover prácticas que generen capital social al interior de las organizaciones

Sistematización y transferencia de prácticas que favorezcan la generación de capital social entre los socios o miembros de una organización.

#### 1.5 Promover prácticas que generen capital social entre las organizaciones

Ejecución de actividades que mejoren el conocimiento entre las organizaciones pertenecientes a una cadena de valor, así como de los escenarios compartidos.

#### 2. Articular con y desde el territorio una política público-privada para el fomento de la asociatividad

Se reconoce la existencia de varias iniciativas de fomento de la Asociatividad en diferentes ministerios, aunque con un bajo nivel de coordinación entre sí. Se asume, además, la necesidad de contar con políticas públicas de largo plazo, más descentralizadas y conectadas con la realidad de los diferentes territorios.

##### Línea de acción

#### 2.1 Mantener actualizadas las prioridades de desarrollo asociativo en los territorios

Revisión permanentemente de las necesidades y oportunidades que la asociatividad representa para el sector silvoagropecuario y subsectores.

#### 2.2 Optimizar la oferta y coordinación de instrumentos para el fomento de la asociatividad

Diseño de instrumentos de política pública que, como resultado de un trabajo estrecho y coordinado, respondan adecuadamente a las necesidades de los/as usuarios/as.

#### 2.3 Mantener actualizada la información de organizaciones que mejoren el seguimiento e interacción público-privada

Actualización periódica del catastro de organizaciones, visibilizándolas y facilitando el acceso de información por parte de los servicios relacionados con ellas.

#### 2.4 Promover iniciativas provenientes de organizaciones, así como de los emprendimientos y/o innovaciones asociativas

Incorporación de parámetros relacionados a prácticas asociativas en las bases de instrumentos de fomento y crédito.

#### 2.5 Promover condiciones habilitantes en territorios para la participación en fondos que fomentan la asociatividad

Facilitación de acceso, competencias técnicas o cualquier otro elemento que equipare las condiciones entre quienes participan de la oferta pública de instrumentos de fomento.

### 3. Generar capacidades y competencias que habiliten y sostengan el desarrollo de modelos asociativos

Se considera que las prácticas asociativas requieren competencias y habilidades que no están necesariamente disponibles en quienes las emprenden, ni en quienes las promueven.

#### Línea de acción

##### **3.1 Promover estándares para la gestión socio-organizativa exitosa**

Establecimiento de parámetros objetivos para medir el desempeño asociativo de una organización. Incorporación de metodologías e indicadores relacionados a la medición del capital social.

##### **3.2 Impulsar programas de capacitación en gestión asociativa**

Establecimiento de alianzas con centros de formación técnica y universidades para la formación en competencias técnicas y adaptativas en los miembros de organizaciones asociativas, u otros actores que forman parte del ecosistema de Asociatividad

##### **3.3 Impulsar programas de capacitación en las disciplinas que dan soporte técnico-profesional a las empresas cooperativas**

Establecimiento de alianzas con centros de formación técnica y universidades para la formación en competencias técnicas que habiliten el desarrollo de funciones específicas

##### **3.4 Promover la temática asociativa en los planes de estudio de los centros de formación técnico y profesional**

Generación de instancias de trabajo tendientes a sensibilizar sobre el valor de las prácticas asociativas como valores para el desarrollo de las personas y la sociedad.

##### **3.5 Proveer acceso remoto a información relevante para los modelos asociativos**

Sistematización y acceso a información que contribuya a la implementación de la Estrategia y sus líneas de acción.

### 4. Construir una gobernanza que permita la institucionalización, coordinación y monitoreo de las acciones

Este objetivo es transversal y entiende que la implementación de la Estrategia requiere de una voluntad intersectorial para generar un entorno habilitante que propicie la asociatividad.

#### Línea de acción

##### **4.1 Establecer un mecanismo de coordinación permanente que permita la toma de acuerdos para la generación de planes, programas y políticas públicas**

Generación, operación y mantención de mecanismos de trabajo a nivel público-privado que permita la generación de acuerdos para desarrollar, implementar y evaluar planes, programas y/u otras actividades.

##### **4.2 Identificar los distintos instrumentos de promoción a la asociatividad**

Levantamiento, sistematización, actualización y accesibilidad a las distintas políticas de apoyo a la asociatividad en el sector.

##### **4.3 Difusión de la Estrategia e instrumentos de fomento y apoyo de asociatividad a la sociedad civil, productores, academia, gremios y otros**

Mantención de planes de comunicación pertinentes que permitan la entrega de información procesada con el fin del mejor entendimiento del proceso asociativo y sus formas de incentivo.



//.

## Introducción

Desde inicios de la actual administración del Estado (2018-2022) el Ministerio de Agricultura definió dentro sus principales lineamientos el Desarrollo Rural, la Sustentabilidad y la Asociatividad. Tal planteamiento ha permitido que el trabajo realizado a través de los distintos Servicios del Agro contribuya para que el sector silvoagropecuario en su conjunto logre ser más sustentable en cada una de sus dimensiones (económico, social y medioambiental).

Para sustentar el trabajo que se está realizando y también proyectar el trabajo a futuro, el Ministerio, a través de Odepa, ha centrado sus esfuerzos en concretar Estrategias y Políticas, que se relacionan entre sí, y documentan las principales acciones necesarias para el correcto desarrollo de cada una de estas temáticas en el corto y largo plazo. De esta manera, en mayo de año 2020 se promulga la Política Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) en el Diario Oficial, con un fuerte enfoque en la dimensión social de nuestro mundo rural. Asimismo, a la fecha se encuentra en la última etapa de desarrollo la Estrategia de Sustentabilidad Alimentaria 2020-2030, que, si bien contempla un enfoque amplio en la sustentabilidad, tiene como uno de sus ejes centrales la dimensión medioambiental, en concordancia con los acuerdos internacionales suscritos por Chile, como la Agenda y sus Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y el Acuerdo de París referido al Cambio Climático. Por último, la presente Estrategia para la Asociatividad del Sector Silvoagropecuario al 2030 si bien posee una fuerte relación con la dimensión económica, puede considerarse como un programa transversal dentro de las tres dimensiones del desarrollo (económico, social y medioambiental).

Esta **Estrategia para la Asociatividad del Sector Silvoagropecuario al 2030** surge como un acuerdo del Consejo Asesor Ministerial de Asociatividad del Ministerio de Agricultura, en el marco del **Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos**. Su elaboración ha sido liderada por la Oficina de Estudios y Políticas Agraria (ODEPA) que en colaboración y financiamiento proveniente de la Fundación para la Inno-

vación Agraria (FIA), y junto a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y la División de Asociatividad del Ministerio de Economía (DAES), trabajaron en estrecha relación dentro de un grupo de trabajo para el desarrollo de este documento. Cabe resaltar, que estos servicios del Estado comparten la prioridad de posicionar la asociatividad como eje de trabajo.

El propósito de impulsar esta Estrategia es posicionar la asociatividad como un eje importante de trabajo público-privado para dar competitividad al sector silvoagropecuario. En la base de este esfuerzo, está la necesidad de asegurar la continuidad de la política pública iniciada en asociatividad, con el Plan Más Unidos. Para ello, se convocó a representantes del sector privado, público, la academia y la sociedad civil, de todas las regiones del país. Su experiencia y prioridades han sido centrales en la elaboración de esta Estrategia. Dentro de ellos, las organizaciones campesinas han jugado un rol relevante en este proceso de co-construcción.

Por medio de un proceso participativo, fue posible reconocer los desafíos que enfrenta el desarrollo de la asociatividad, así como identificar las alternativas para abordarlas. Como resultado, se establecieron las bases para la elaboración del presente documento, entre ellos, la definición de Asociatividad en el marco de la estrategia, la visión para su desarrollo al 2030, así como los objetivos estratégicos y líneas de acción, en torno a los cuales se diseñarán los planes de bienales para implementar la Estrategia.

Para ello, se define la forma de gobernanza de la Estrategia, la que reconoce la importancia, tanto de una mayor coordinación entre los servicios públicos, como de una activa participación del sector privado, la academia y la sociedad civil, durante el proceso de implementación, seguimiento y actualización.

///.

## Diagnóstico

Según el último Censo Silvoagropecuario (2007), el 93% de los/as agricultores/as corresponden a pequeños/as productores/as. Por otro lado, según información del Servicio de Impuestos Internos (SII), el 98% de las empresas agrícolas corresponden a MyPymes. Lo anterior, evidencia que los productores agrícolas enfrentan desafíos de volumen de producción, comercialización de sus productos, poder de negociación dentro de la cadena de valor, para la compra de insumos, acceso a economías de ámbito y escala, así como para el apalancamiento de capital.

Dada la fuerte atomización productiva reflejada en las cifras y los problemas que esto puede conllevar, la asociatividad aparece como una herramienta clave para el fortalecimiento de los/as pequeños/as productores/as, tanto en el aspecto productivo, de innovación, comercialización, administración de recursos, como también en la representación y organización de estos mismos. Es así como podría relacionarse una importante presencia de modelos asociativos en el sector con distintos fines. Por ejemplo, con un objeto preferentemente comercial se encuentran las cooperativas, que incluso durante los últimos 3-4 años reflejan un fuerte impulso, con la formación de más de 100 nuevas cooperativas agrícolas y campesinas. También podemos encontrar Grupos de Transferencia Tecnológica, que buscan mejoras productivas y de innovación; Organizaciones de Usuarios de Agua, que permite una mejor administración del recurso hídrico; organizaciones de representación, que permiten una mejor vinculación e incidencia con las políticas públicas y las acciones privadas en los territorios; incluso también una asociatividad vertical entre productores e industria, con instrumentos del Estado que permiten su vinculación como los Programas Alianzas Productivas de INDAP o Red de Proveedores de CORFO, entre otras formas de asociatividad presentes en el sector.

Sin embargo, ante las oportunidades del trabajo colaborativo, pareciera existir una imagen del agricultor/a como una persona individualista, adverso a proyectos asociativos. En estudios realizados con productores/as en la zona sur del país, reconocen que existe noción generalizada de desconfianza entre sus pares<sup>1</sup>. Si bien no existe un diagnóstico acabado y preciso sobre esta temática, durante el proceso se rescata una percepción general de que las iniciativas asociativas no lograrían sostenerse en el tiempo. Los antecedentes levantados señalan que tendría que ver, principalmente, con la dependencia de buenos liderazgos, una débil gestión empresarial, la insuficiente información en temas asociativos, una deficiente relación entre los socios, una cobertura insuficiente por parte del Estado, una historia negativa de proce-

sos asociativos de años anteriores, así como el predominio de una cultura basada en la desconfianza y en una matriz de éxito predominantemente individual<sup>2</sup>.

Lo anterior revela una barrera importante para gatillar la asociatividad en cada una de sus formas y que nos alejan de las realidades de países más desarrollados, donde sus cifras demuestran una asociatividad más consolidada en comparación con nuestro país. Por ejemplo, si consideramos el sector cooperativo mundial en la producción de leche, se estima que en Nueva Zelanda el 95% de la producción proviene de cooperativas, mientras que en Estados Unidos (EE. UU.) alcanza un 80%, e incluso alcanza el 99% en Noruega. Las cifras obtienen mayor relevancia al considerar, por ejemplo, a Nueva Zelanda, donde el 22% del PIB proviene de cooperativas, o en EE.UU. donde las cooperativas son aproximadamente 30.000 y aportan unos 2 millones de puestos de trabajo. Esta misma importancia se ve en países de la Unión Europea (UE), donde Francia, Italia, Países Bajos, Suiza y otros países el sector cooperativo es importante en la generación de empleo, atención de clientes y aporte al PIB nacional<sup>3</sup>.

Todo lo anterior, muestra una importante oportunidad para contribuir al desarrollo del sector silvoagropecuario por medio de la asociatividad, con importantes brechas a enfrentar. Por esta razón, el Ministerio de Agricultura, en el marco del Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos y el Consejo Asesor de Asociatividad formado bajo su alero, desarrolló esta estrategia para generar una hoja de ruta coordinada con los distintos actores y promocionar y generar más y mejor asociatividad por parte de los productores.

Esta estrategia, reconoce y se vincula directamente con la PNDR y la Estrategia de Sustentabilidad Alimentaria 2020-2030. Para el caso de esta última, reconoce la necesidad de incorporar activamente a las comunidades locales para un desarrollo integral de los territorios, incluyendo a los pueblos originarios y la agricultura familiar campesina (AFC) y atendiendo las necesidades de los/as agricultores/as y las empresas de ser resilientes a un entorno cambiante, a través de la "Generación de Redes y Colaboración", declarado como uno de los pilares transversales de la sustentabilidad. Por su lado, la PNDR posee dentro de sus ámbitos centrales las "Oportunidades Económicas", que incluye como primer eje estratégico la asociatividad y el capital humano, describiéndose dentro de sus líneas de acción la necesidad de promover a los grupos y organizaciones mediante capacitaciones en gestión y asociatividad como tal, como también transferir conocimiento entre los distintos actores.

1. Ríos, S. 2014. *Asociatividad del Sector Lácteo en la Región de los Lagos*, Universidad de los Lagos.

2. ODEPA. 2020. *Encuesta Asociatividad*.

3. Dave Grace & Associates. 2014. *Global Census on Cooperatives*.



# IV. Contexto

## A. Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos

Antes la situación descrita anteriormente, el MINAGRI ha trabajado por el desarrollo de la Asociatividad en el sector, incorporando y priorizando líneas de trabajo. A mediados de 2019, lanzó el Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos, que busca coordinar los esfuerzos que se realicen en este ámbito de acción. Es así como tanto servicios del Ministerio de Agricultura, como de otras carteras, han priorizado programas e instrumentos de fomento a la asociatividad. Así también, se están llevando a cabo actividades de estudio y análisis de manera de que sirvan de insumo para la toma de decisiones, generando un ambiente propicio para que se gaitille la asociatividad. De igual manera, se ha desarrollado un proceso de evaluación de la oferta pública disponible, con el objetivo de presentar mejoras para que funcione de forma articulada y lógica, de acuerdo con el proceso asociativo. Por otro lado, en el marco del mencionado Plan Nacional, se comenzó con la tarea de institucionalizar la temática en la orgánica del Ministerio, conformando un Consejo Público-Privado y generando un equipo de trabajo en ODEPA.

## B. Asociatividad

En el marco de esta Estrategia, la Asociatividad es concebida como "Mecanismos de cooperación entre personas naturales e instituciones vinculadas al sector silvoagropecuario

en donde cada cual, manteniendo su independencia, decide participar en un esfuerzo conjunto, detrás de objetivos claros y compartidos que den mayor sustentabilidad a su actividad actual y futura".

## C. Gestión asociativa

Esta Estrategia está dirigida a los diferentes modelos asociativos, sean o no empresariales, pudiendo tomar distintas formas, con diferentes objetivos, tan diversos como las organizaciones campesinas, asociaciones gremiales, cooperativas, asociaciones, corporaciones, federaciones, fundaciones, y grupos de transferencia tecnológica. En este sentido, la gestión asociativa puede estar relacionada tanto a una Gestión Socio-Organizacional, como a una Gestión Empresarial.

La Gestión Socio-Organizacional requiere capacidad para construir y mantener relaciones de calidad que den sostenibilidad al trabajo colaborativo entre un grupo de personas u organizaciones. Este elemento es necesario en toda forma de asociación. Por otra parte, la Gestión Empresarial se relaciona con las competencias y capacidades necesarias para generar y sostener una actividad de carácter económica.

Así, una Gestión Asociativa Agroempresarial, requerirá la capacidad de realizar una gestión Socio-Organizacional y Empresarial, simultáneamente, para ser sostenible en el tiempo. Una representación de esta forma de entender la gestión asociativa se presenta en la *Figura 1*.

**Figura 1: Modelo de gestión asociativa agroempresarial de la Estrategia**

- Visión y propósito compartidos
- Reglas claras
- Prácticas justas (confianza)
- Comunicación interna
- Liderazgo

**Preferentemente Capital Social**



- Aspectos productivos
- Modelo de negocio
- Administración

**Preferentemente Capital Humano**

V.

## Metodología participativa de co-construcción

La metodología utilizada para la elaboración de la Estrategia consideró la participación del sector privado, sector público, academia y sociedad civil. Junto con dar validez a la Estrategia, se ha buscado alinearla con las expectativas y prioridades de quienes deberán participar, posteriormente, en su implementación.

A través del análisis de una matriz de stakeholders se identificaron las organizaciones y personas relevantes para el proceso de elaboración e implementación de la Estrategia. En este sentido, se consideraron los criterios de Nivel de Interés y Nivel de Influencia que el actor identificado podría tener sobre el posicionamiento de la Asociatividad en el sector silvoagropecuario. Esta actividad dio como resultados el grupo de personas que formaron parte del proceso participativo.

Las actividades desarrolladas consistieron en una encuesta on-line (anexos) y tres ciclos de talleres con lo que se levantaron los insumos para la elaboración de la Estrategia. Los diez talleres fueron realizados en forma remota a través de plataforma Zoom.

A continuación, se describen las actividades, de carácter participativas, realizadas durante el proceso y que se presenta en la Figura 2:

- **Encuesta N°1:** dirigida a levantar preferencias sobre los temas a abordar durante los talleres N° 1 y 2.

- **Ciclo Taller N°1:** dirigido a validar la Visión al 2030 frente a la Asociatividad en el sector silvícola y agroalimentario, así como las brechas y Objetivos estratégicos para su desarrollo. Se realizó un total de cuatro talleres en este ciclo.

- **Ciclo Taller N°2:** dirigido a anclar los Objetivos estratégicos levantados en el taller anterior. A partir de ellos, se identificaron las potenciales líneas de acción y priorizaron los valores o principios relevantes a tener presentes durante la implementación de la Estrategia. Se realizó un total de cuatro talleres en este ciclo.

- **Borrador:** envió vía mail de documento de trabajo con los resultados de los talleres dando forma al primer borrador de la Estrategia con el objetivo de recibir observaciones y comenzar el proceso de validación.

- **Ciclo Taller N°3:** dirigido a complementar las observaciones recibidas por mail, profundizar en aspectos claves para la posterior implementación y seguimiento de la Estrategia. En este caso, se realizaron dos talleres.

**Figura 2: Proceso participativo para la elaboración de la Estrategia**



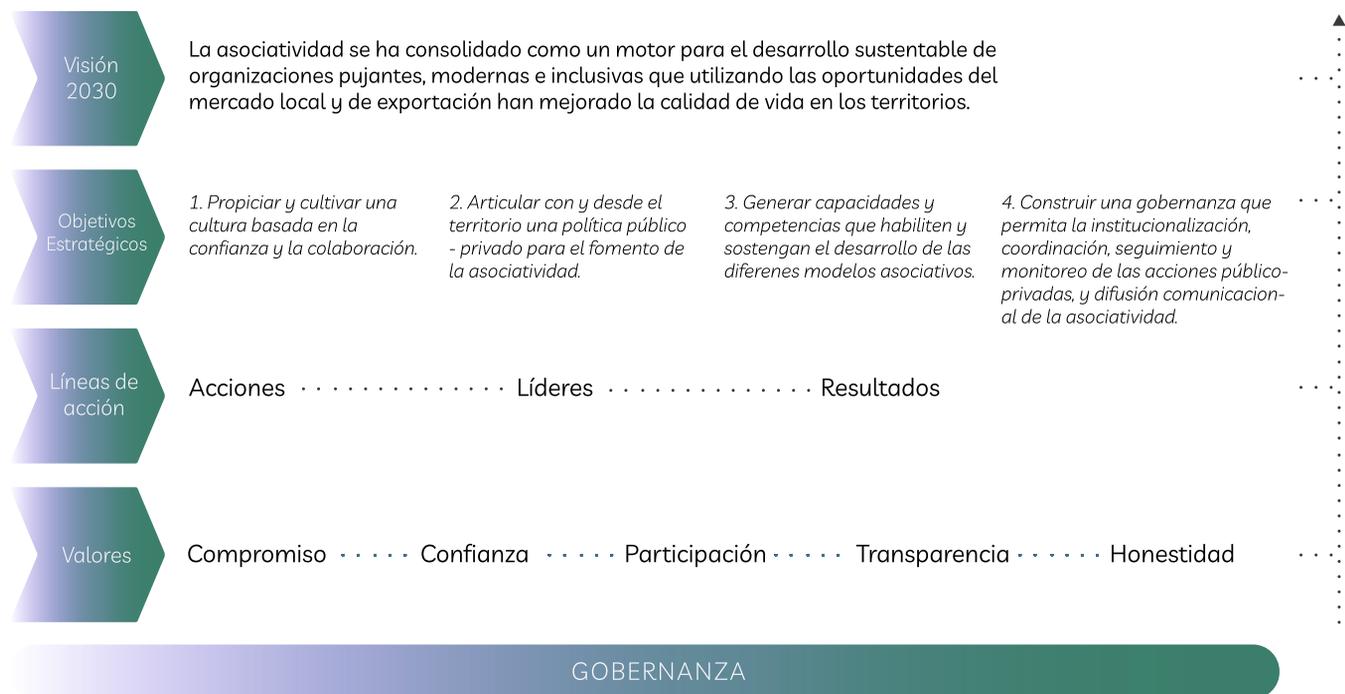


# VI. Plan de acción

La Estrategia busca poner en marcha acciones concertadas detrás de una visión compartida de la asociatividad al 2030. Para ello, se organiza en torno a 4 objetivos estratégicos y 18 líneas de acción, frente a las cuales se reconoce la necesidad de contar con organizaciones líderes para su pos-

terior implementación, en coordinación con ODEPA. Los resultados esperados representan los ámbitos de evaluación y seguimiento del avance de la Estrategia. Un resumen de los componentes del plan de acción se presenta en la Figura 3.

**Figura 3: Diagrama del plan de acción de la Estrategia de Asociatividad**



### A. Visión de la asociatividad al 2030

Con la implementación de la Estrategia el sector silvoagropecuario iniciará el tránsito hacia un nuevo nivel de asociatividad. Así, su visión al 2030 corresponde a:

*“La asociatividad se ha consolidado como un motor para el desarrollo sustentable de organizaciones pujantes, modernas e inclusivas que utilizando las oportunidades del mercado nacional y/o de exportación han mejorado la calidad de vida de las y los habitantes en los territorios”.*

Para avanzar en dicha dirección, la Estrategia busca ser un factor de cambio frente a la cultura de desconfianza, que exagera el éxito individual; a una política de fomento que no está siendo eficaz, y que no se adecúa a la falta de experiencia, habilidades y conocimiento en el tema asociativo entre las personas que participan tanto dentro como fuera de las organizaciones.

## B. Objetivos estratégicos (OE)

### 1. OE N°1: Propiciar y cultivar una cultura basada en la confianza y la colaboración

**Problemática:** una cultura que no favorece el desarrollo de la asociatividad, por estar basada en la desconfianza y en lo individual.

La cultura se reconoce a través de las prácticas, así como por la forma en que actuamos y asignamos valor. Este primer objetivo es particularmente desafiante porque se relaciona con los valores y creencias que fueron transmitidos a través de la vida y la experiencia.

Las acciones propuestas se orientan a la correcta revaloración de las prácticas asociativas, así como a la difusión de los diferentes modelos asociativos. Se da especial énfasis al trabajo con las nuevas generaciones y la transferencia de experiencias asociativas entre pares (Anexos, Cuadro 1).

#### Línea de acción

##### 1.1 Promover los beneficios y atributos de una cultura asociativa

Reconocimiento de los componentes propios de una cultura asociativa, tales como solidaridad, confianza, bien común y respeto, pudiéndose identificar los beneficios de las prácticas asociadas. Establecerá estrategias para su difusión al interior del sector silvoagropecuario.

Estos componentes estarán alineados y en coherencia con los estándares para la gestión asociativa, que será promovida en la Línea de Acción N° 3.1.

##### 1.2 Impulsar liderazgos que actúen como actores de cambio cultural en los territorios

Identificación de liderazgos actuales y potenciales a nivel local, que sean portadores de las prácticas colaborativas buscadas, y las promuevan al interior de sus organizaciones, comunidades y grupos de interés.

Este grupo será una de las prioridades en la generación de capacidades y competencias, abordado en el Objetivo Estratégico N°3, así como de la oferta de instrumentos de fomento de la asociatividad, abordado en el Objetivo Estratégico N°2.

##### 1.3 Difundir los modelos asociativos y las oportunidades que ofrecen

Sistematización de información y experiencias asociativas comparables y escalables con la realidad nacional que sirvan para promover nuevas formas de articulación y trabajo colaborativo.

Se aprovechará la experiencia nacional en diferentes sectores de la economía para identificar modelos y prácticas asociativas a partir de las cuales hacer innovación cruzada.

Considera la realización de un programa anual de difusión y sensibilización que estará conformado por ciclos de charlas, videos promocionales y/o encuentros sectoriales en diferentes regiones del país, según las condiciones sanitarias.

Estará dirigido a organizaciones que, se encuentren en las diferentes etapas del desarrollo asociativo, siendo instancias relevantes para mantener actualizada la base de organizaciones señalada en la Línea de Acción N° 2.3. Otro destinatario prioritario será el grupo de líderes que surja de la Línea de Acción N° 1.2. Por otra parte, este programa deberá contener los elementos y definiciones que se realicen en las Líneas de Acción N° 1.1, 1.4, 1.5 y 3.1. Así mismo, contendrá las prioridades de desarrollo asociativo que se levanten en la Línea de Acción N° 2.1.

##### 1.4 Promover prácticas que generen capital social al interior de las organizaciones

Sistematización y transferencia de prácticas que favorezcan la generación de capital social entre los socios o miembros de una organización. Estas se relacionan con prácticas a nivel de gobiernos corporativos (transparencia, profesionalización de cargos), la comunicación interna, los reglamentos y procedimientos, entre otros. Considerará actividades de transferencia dirigida tanto a los tomadores de decisión de las organizaciones, como a sus socios.

Las prioridades que se definan para ello estarán contenidas y en coordinación con la oferta de instrumentos de fomento de la Línea de Acción N° 2.2, así como con los estándares que se definan para la gestión asociativa, en la Línea de Acción N° 3.1, y los programas de capacitación de la Línea de Acción N° 3.2

##### 1.5 Promover prácticas que generen capital social entre organizaciones y con su entorno

Ejecución de actividades que mejoren el conocimiento entre las organizaciones pertenecientes a una cadena de valor, así como de los escenarios compartidos. En general, promoverá instancia que construyan relaciones basadas en el conocimiento mutuo y la identificación de oportunidades compartidas. Considerará actividades de comunicación y socialización entre los tomadores de decisión de empresas u organizaciones relacionadas, o que forman parte de una cadena de valor, tales como foros empresariales o seminarios sectoriales.

Las prioridades que se definan para ello estarán contenidas y en coordinación con la oferta de instrumentos de fomento de la Línea de Acción N° 2.2, así como con los estándares que se definan para la gestión asociativa, en la Línea de Acción N° 3.1 y los programas de capacitación de la Línea de Acción N° 3.2.



## 2. OE N°2: Articular con y desde el territorio una política público-privada para el fomento de la asociatividad

**Problemática:** políticas públicas de corto plazo, centralizadas y poco realistas.

Se reconoce la existencia de varias iniciativas de fomento de la asociatividad en diferentes ministerios, sin embargo, con un bajo nivel de coordinación entre sí. Se asume, además, la necesidad de contar con políticas públicas consistentes y de largo plazo, más descentralizadas y que conecten mejor con la realidad de los diferentes territorios.

Las acciones para este objetivo se orientan a conocer la demanda de los territorios y mejorar la oferta y la articulación de los instrumentos. La expectativa es que la política favorezca la asignación de recursos a quienes decidan asumir el desafío de hacer empresa en forma asociativa (Anexos, Cuadro 2).

### Línea de acción

#### 2.1 Mantener actualizadas las prioridades de desarrollo asociativo en los territorios

Revisión permanente de las necesidades y oportunidades que la asociatividad representa para el sector silvoagropecuario y subsectores. Especial sensibilidad se tendrá frente a las prioridades y necesidades de la pequeña y mediana agricultura, entre ellas la Agricultura Familiar Campesina, así como de las organizaciones que los representan. Las actividades para desarrollar estarán en coordinación con las líneas de acción 1.2, 2.2 y 2.3.

#### 2.2 Optimizar la oferta y coordinación de instrumentos para el fomento de la asociatividad

Diseño de instrumentos de política pública que, como resultado de un trabajo estrecho y coordinado con el sector privado, la sociedad civil, la academia y las demás agencias del Estado, respondan adecuadamente a las necesidades de los/as usuarios/as.

En una primera etapa será necesario realizar un levantamiento y evaluación de los instrumentos disponibles en los diferentes servicios del Estado. En una segunda instancia, y por medio de una vinculación activa con las instancias de representación del sector silvoagropecuario, se realizará un trabajo entre servicios del Estado para el diseño y/o rediseño de instrumentos de fomento. Se promoverán alianzas entre los servicios de carácter técnico con la administración de los

fondos públicos, especialmente con el desarrollo de la figura de los gobernadores y la administración de los recursos regionales. Se tendrán presente los objetivos estratégicos y líneas de acción definidos en esta Estrategia.

#### 2.3 Mantener actualizada la información de organizaciones que mejore el seguimiento y la interacción público-privada

Actualización periódica del catastro de organizaciones, visibilizándolas y facilitando el acceso de información por parte de los servicios relacionados con ellas.

Se hará seguimiento a su desempeño y necesidades durante su desarrollo. Las actividades para desarrollar estarán en coordinación con las Líneas de Acción N° 2.1 y 2.2.

#### 2.4 Promover iniciativas provenientes de organizaciones, así como de emprendimientos y/o innovaciones asociativas

Incorporación de parámetros relacionados a prácticas asociativas en las bases de instrumentos de fomento y crédito. También, en aquellos que promueven la innovación y el emprendimiento, de forma de transitar desde la búsqueda de oportunidades individuales a procesos colaborativos. En este sentido, las agencias del Estado y los canales de comunicación que actualmente se utilizan para promover el valor del emprendimiento y la innovación incorporarán el valor del trabajo asociativo y la mayor resiliencia asociada a él.

Estas definiciones serán consideradas dentro de las prioridades de la Línea de Acción N° 2.2, y la política de instrumentos de fomento de la asociatividad.

#### 2.5 Promover condiciones habilitantes en los territorios para la participación en los fondos que fomentan la asociatividad

Facilitación de acceso, competencias técnicas o cualquier otro elemento que equipare las condiciones entre quienes necesitan participar de la oferta pública de instrumentos de fomento. Será imprescindible la coordinación con actores regionales y locales, tanto para la identificación de las necesidades y brechas, como para promover las soluciones en la forma en que se necesitan.

A partir de las organizaciones de representación, se formarán mesas público-privadas para la elaboración de agendas de trabajo de corto y mediano plazo, que canalice las soluciones a las brechas existentes. Por la naturaleza de las necesidades, estas instancias deberán ser interministeriales, y estar lideradas por los gobiernos locales.

### 3. OE N°3: Generar capacidades y competencias que habiliten y sostengan el desarrollo de los diferentes modelos asociativos

**Problemática:** el desconocimiento, falta de experiencia y de habilidades para la asociatividad.

Considera que las prácticas asociativas requieren competencias y habilidades que no están necesariamente disponibles en quienes las emprenden. Un caso representativo es el mundo cooperativo, el que cuenta con sus propias definiciones y prácticas tanto para sus socios, como para quienes trabajan dentro de su administración.

Las acciones para este objetivo se orientan a generar capacidades tanto para la gestión socio-organizativa, como para la gestión empresarial. También apuntan a proveer de profesionales y técnicos capacitados para desempeñarse dentro de los modelos asociativos especializados, como el cooperativo (Anexos, Cuadro 3).

#### Línea de acción

##### 3.1 Mantener actualizadas las prioridades de desarrollo 3.1 Promover estándares para la gestión socio-organizativa exitosa

Establecimiento de parámetros objetivos para medir el desempeño asociativo de una organización. Incorporación de metodologías e indicadores relacionados a la medición del capital social, a partir de los cuales identificar los cambios requeridos para las mejoras. En ellas jugará un rol importante el conocimiento y competencias existentes en la academia.

Considera actividades que involucra a representantes de organizaciones y tomadores de decisión de empresas asociativas, para hacer definiciones compartidas. Los resultados serán difundidos como parte de la promoción de beneficios y atributos de una cultura asociativa, de la Línea de Acción N° 1.1, así como parte de los programas de capacitación que se desarrollarán en la Línea de Acción N° 3.2. Los estándares serán promovidos a través de las actividades de difusión previstas en la Línea de Acción N° 4.3.

##### 3.2 Impulsar programas de capacitación en gestión asociativa

Establecimiento de alianzas con centros de formación técnico y universidades para la formación en competencias técnicas y adaptativas en los miembros de organizaciones asociativas, funcionarios que desempeñan tareas relacionadas, u otros actores que forman parte del ecosistema de la "asociatividad".

Los programas contendrán actividades presenciales o remotas, para la transferencia de competencias a líderes y tomadores de decisión en las organizaciones. Serán complementadas con material audiovisual desarrollado especialmente para ello. Formarán parte de este programa, las actividades que se realicen para promover prácticas generadoras de capital social, de las Líneas de Acción N° 1.4 y 1.5.

##### 3.3 Impulsar programas de capacitación en las disciplinas que dan soporte técnico-profesional a las empresas cooperativas

Establecimiento de alianzas con centros de formación técnica y universidades para la formación en competencias técnicas que habiliten el desarrollo de funciones específicas en empresas cooperativas.

Los programas estarán conformados por actividades presenciales o remotas, dirigidas a la transferencia de competencias especializadas a técnicos y/o profesionales que puedan desempeñar tareas en los modelos asociativos. Podrán tomar la forma de cursos certificados o diplomados. Estará disponible la certificación de competencias para quienes vienen desempeñando funciones al interior de cooperativas.

##### 3.4 Promover la temática asociativa en los planes de estudio de los centros de formación técnico y profesional

Generación de instancias de trabajo tendientes a sensibilizar sobre el valor de las prácticas asociativas como valores transversales al desarrollo de las personas y la sociedad en su conjunto.

##### 3.5 Proveer acceso remoto a información relevante para los modelos asociativos

Sistematización y acceso a información que contribuya a la implementación de esta Estrategia y sus líneas de acción, así como al desarrollo de la asociatividad en el sector silvoagropecuario en general.

Para ello, se dispondrá de una plataforma web que centralizará la información, junto a la gestión de cuentas en redes sociales y mailing para su difusión. Estas herramientas permitirán mantener actualizada la información de organizaciones asociativas, promovidas en la Línea de Acción N° 2.3. A su vez, se alimentará de los contenidos y programas de actividades generados con la implementación de las Líneas de Acción de esta Estrategia.



4. OE N°4: *Construir una gobernanza que permita la institucionalización, coordinación, seguimiento y monitoreo de las acciones público – privadas, y difusión comunicacional de la asociatividad*

**Problemática:** falta de coordinación entre servicios, desconocimiento de las actividades y brechas de información.

Este objetivo es transversal y entiende que la correcta implementación de la Estrategia, así como el cumplimiento de sus objetivos y el logro de la visión de la asociatividad al 2030, requieren de una voluntad intersectorial de cada uno de los actores para la generación de un entorno habilitante que propicie la asociatividad.

Las acciones de este OE, se enlazan con la generación de estructuras de trabajo permanentes en el tiempo, generación de información, así como de una correcta difusión de esta. Tanto este objetivo, como sus respectivas líneas de acción, corresponden a temáticas transversales a los demás, por lo que se relacionan directamente con las distintas líneas de acción antes planteadas (Anexos, Cuadro 4).

#### Línea de acción

**4.1 Establecer un mecanismo de coordinación permanente que permita la toma de acuerdos para la generación de planes, programas y políticas públicas**

Generación, operación y mantenimiento de mecanismos de trabajo a nivel público-privado que permita la generación de acuerdos para desarrollar, implementar y evaluar planes, programas y/o otras actividades.

Una de las instancias claves será el Consejo Asesor Ministerial de Asociatividad y el Comité Interministerial, que se constituirán como parte de la gobernanza de esta Estrategia.

#### **4.2 Identificar los distintos instrumentos de promoción a la asociatividad**

Levantamiento, sistematización, actualización y accesibilidad a las distintas políticas de apoyo a la asociatividad en el sector.

Para ello, será relevante tener presente la actualización de prioridades de la asociatividad de la Línea de Acción N° 2.1. A su vez, las definiciones que se vayan generando orientarán la oferta de instrumentos que se generará en la Línea de Acción N° 2.2

#### **4.3 Difusión de la Estrategia e instrumentos de fomento y apoyo de asociatividad a la sociedad civil, productores, academia, gremios y otros**

Mantenimiento de planes de comunicación pertinentes que permitan la entrega de información procesada con el fin del mejor entendimiento del proceso asociativo y sus formas de incentivo. Algunas de las herramientas principales, además de las disponibles en la actualidad, serán las que se desarrollen en la Línea de Acción N° 3.5.

### C. Valores de la Estrategia

En consideración a que existen diversas formas de avanzar, se ha definido un grupo de principios o valores que deben ser considerados al momento de tomar decisiones durante la implementación de la Estrategia.

- **Compromiso:** conciencia de la importancia que tiene cumplir con lo prometido. Lo que transforma una promesa en realidad.
- **Confianza:** creencia en que una persona o grupo deseará o será capaz de actuar de manera adecuada frente a una determinada situación.
- **Participación:** que las personas se unan activamente detrás de un bien en común.
- **Transparencia:** apertura a dar acceso a toda la información que concierne a la opinión pública, a un sector o a un individuo.
- **Honestidad:** comportamiento basado en la sinceridad y coherencia, respetando la justicia y la verdad.

### D. Gobernanza

La Estrategia será implementada a través de una institucionalidad que considera la participación de representantes del sector privado, público, academia y sociedad civil. Además, generará la instancia que facilite la articulación entre los servicios públicos que promueven la asociatividad en el sector silvoagropecuario. Se busca dar continuidad a la implementación de la Estrategia, así como también, favorecer el proceso de mejora y de cambios en función del Estado del arte, visión, objetivos y líneas de acción ya levantadas en este documento, independiente de los períodos de gobierno.

- **Consejo Asesor:** máxima instancia de articulación y coordinación público-privada, definida en el Decreto Supremo N°20 de 2020 del MINAGRI. Levantamiento de propuestas, validación y seguimiento.
- **Comités Público-Privado:** grupos de trabajo que funcionan al alero del Comité Asesor por objetivos estratégicos, siendo conformados de manera voluntaria por los actores interesados.
- **Equipo Técnico MINAGRI:** secretaría ejecutiva y técnica liderada por Odepa, encargada del seguimiento de la implementación de los Planes Bienales, y coordinación de las distintas instancias de la gobernanza.
- **Planes Bienales:** planes de trabajo en períodos de dos años para la implementación de la estrategia. Su elaboración y seguimiento es coordinado por Equipo Técnico MINAGRI.



## VII.

# Instituciones participantes

- ACHITUR
- AD KIMVN
- Agrollanquihue
- ANPROS
- Aprobosque
- Aprocarne Ñuble
- ASECH
- Cachapoal Sur
- CAMPOCOOP
- CEDER - Univ. Los Lagos
- CIESCOOP
- Confederación Nacional Campesina
- Colun
- CONAF
- Consorcio Lechero
- Cooperativa Agrícola Feria Plaza Pinto
- Cooperativa Loncomilla
- OVIRIOS
- Cooperativas de Chile
- COOPRINSEM
- CORDEPROT-TA
- CORMA
- Corporación de la Carne
- FEDAFRUC
- FEDECARNE
- FEDEFRUTA
- FEDELECHE
- Forestal Collicura Ltda.
- Fundación GTT
- Gremio Hortaliceros de Convento Viejo
- Hortirece
- INACAP
- MUCECH
- Newenche
- OGANA
- PERFRUTS Valparaíso
- PTI CORFO Atacama
- PYMEMAD
- Red Apícola Nacional
- Red de la Carne y la Leche
- SEREMIA Antofagasta
- SEREMIA Arica
- SEREMIA Atacama
- SEREMIA Aysén
- SEREMIA Biobío
- SEREMIA Coquimbo
- SEREMIA La Araucanía
- SEREMIA Los Lagos
- SEREMIA Los Ríos
- SEREMIA Magallanes
- SEREMIA Maule
- SEREMIA Metropolitana
- SEREMIA Ñuble
- SEREMIA O'Higgins
- SEREMIA Tarapacá
- SEREMIA Valparaíso
- Sociedad Nacional de Agricultura
- Sociedad Agrícola Cinco Valles
- Sociedad Agrícola de Valdivia
- Sociedad de Fomento Agrícola de Temuco A.G.
- Triunfo Campesino
- UNICAVEN
- Universidad Santo Tomás
- Vinos de Chile
- Voz del Campo
- ODEPA
- FIA
- CORFO
- INDAP
- DAES
- ProChile
- FOSIS

## VIII.

## Anexos

**Cuadro 1: Objetivo estratégico N°1 “Propiciar y cultivar una cultura basada en la confianza y la colaboración”**

Nº	Línea de acción	Líder		Resultado
		Público	Privado	
1.1	Promover los beneficios y características de una cultura asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIA</li> <li>INDAP</li> <li>SERCOTEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociaciones de empresas <sup>(a)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalización de la asociatividad</li> <li>Crecimiento de organizaciones asociativas sostenibles en el tiempo</li> <li>Mejores indicadores de capital social (tipo <i>bonding, bridging y linking</i>)</li> </ul>
1.2	Impulsar liderazgos que actúen como actores de cambio cultural en los territorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEREMIA</li> <li>INDAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones campesinas <sup>(b)</sup></li> </ul>	
1.3	Difundir los modelos asociativos y las oportunidades para sus miembros y la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>INDAP</li> <li>FIA <sup>4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociaciones de empresas</li> <li>Organizaciones Campesinas <sup>(c)</sup></li> </ul>	
1.4	Promover prácticas que generen capital social al interior de las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidad</li> <li>SERCOTEC</li> <li>INDAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones campesinas <sup>(d)</sup></li> <li>Organizaciones gremiales <sup>(e)</sup></li> <li>Asociaciones de empresas <sup>(f)</sup></li> </ul>	
1.5	Promover prácticas que generen capital social entre organizaciones			

Declararon su compromiso: (a) y (f) PerFruts, Copeumo, Horticece, Asociación de Cooperativas; (b) y (d) La Voz del Campo; (c) ACHITUR; (e) FEDELECHE.

4. En ejecución consultoría de Rabo Partnership “Cooperativas modernas de productores en Chile” se enmarca dentro de la necesidad de contar con un diseño del contexto para la oferta de servicios de apoyo al cooperativismo.



**Cuadro 2: Objetivo estratégico N°2 “Articular con y desde el territorio una política público-privada para el fomento de la asociatividad”**

N°	Línea de acción	Líder		Resultado
		Público	Privado	
2.1	Mantener actualizadas las prioridades de desarrollo asociativo en los territorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEREMIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones campesinas<sup>(a)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos pertinentes y bien articulados</li> <li>Diversidad temática y geográfica en las asociativas financiadas</li> <li>Participación de modelos asociativos en las convocatorias</li> </ul>
2.2	Optimizar la oferta y coordinación de instrumentos para el fomento de la asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>CORFO</li> <li>SERCOTEC</li> <li>INDAP</li> <li>FIA<sup>5</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Academia<sup>(b)</sup></li> <li>Asociaciones de Empresas<sup>(c)</sup></li> </ul>	
2.3	Mantener actualizada la información de organizaciones asociativas para mejorar el seguimiento y la interacción público-privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>CORFO</li> <li>ODEPA<sup>6</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociaciones de Empresas<sup>(d)</sup></li> </ul>	
2.4	Discriminar positivamente iniciativas provenientes de organizaciones asociativas, así como de emprendimientos y/o innovaciones asociativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>CORFO</li> <li>SERCOTEC</li> <li>INDAP</li> <li>FIA</li> </ul>		
2.5	Promover condiciones habilitantes en los territorios para la participación en los fondos que fomentan la asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidades</li> <li>INDAP</li> <li>FIA<sup>7</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Academia<sup>(e)</sup></li> <li>Organizaciones Campesinas</li> </ul>	

Declararon su compromiso: (a) Sociedad Pueblo Originario; (c) y (d) ACHITUR.

Para el caso de las letras (b) y (e) se hace mención el Centro de Políticas Públicas de la PUC, sin esta participar de los talleres.

**Cuadro 3: Objetivo estratégico N°3 “Generar capacidades y competencias que habiliten y sostengan el desarrollo de los diferentes modelos asociativos”**

Nº	Línea de acción	Líder		Resultado
		Público	Privado	
3.1	Promover estándares para la gestión socio-organizativa exitosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>MINECON-DAES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones campesinas <sup>(a)</sup></li> <li>Organización gremial</li> <li>Academia y Centros de Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalización de la asociatividad</li> <li>Mayor valor no económico generado por las organizaciones</li> <li>Crecimiento empleabilidad en empresas asociativas</li> </ul>
3.2	Impulsar programas de capacitación en gestión asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>INDAP</li> <li>SERCOTEC</li> <li>SENCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Academia y Centro de Formación <sup>(b)</sup></li> <li>Asociaciones de Empresas <sup>(c)</sup></li> </ul>	
3.3	Impulsar programas de capacitación en las disciplinas que dan soporte técnico-profesional a las empresas cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>MINEDUC</li> <li>SENCE</li> <li>FIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Academia y Centro de Formación <sup>(d)</sup></li> </ul>	
3.4	Promover la temática asociativa en los planes de estudio de los centros de formación técnico y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>MINEDUC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones campesinas <sup>(e)</sup></li> </ul>	
3.5	Proveer acceso remoto a información relevante para los modelos asociativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>ODEPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Academia y Centro de Formación <sup>(f)</sup></li> </ul>	

Declararon su compromiso: (a) y (e) Voz del Campo; (c) ACHITUR; (d) y (f) Universidad de los Lagos e INACAP.  
 Para el caso de la letra (b) se hace mención el Centro de Políticas Públicas de la PUC, sin esta participar de los talleres.



**Cuadro 4: Objetivo estratégico N°3 “Construir una gobernanza que permita la institucionalización, coordinación, seguimiento y monitoreo de las acciones público – privadas, y difusión comunicacional de la asociatividad”**

Nº	Línea de acción	Líder	Resultado
		Público	
4.1	Establecer un mecanismo de coordinación permanente entre los Servicios del Estado que permita la toma de acuerdos para la generación de planes, programas y políticas públicas.	ODEPA	Operación de mesas de trabajo Conocimiento de las políticas de apoyo a la asociatividad Implementación de planes de trabajos  • • •
4.2	Identificar los distintos instrumentos de promoción pública a la asociatividad.	ODEPA	
4.3	Difusión de la Estrategia e instrumentos de fomento y apoyo de asociatividad a la sociedad civil, productores, academia, gremios y otros.	ODEPA	

## ENCUESTA N°1:

### Estrategia para la Asociatividad del Sector Silvoagropecuario al 2030

#### CONTEXTO

El Ministerio de Agricultura, en el marco del Plan Nacional de Asociatividad, ha iniciado un proceso participativo para la elaboración de una “Estrategia para la Asociatividad del Sector Silvoagropecuario al 2030”, entendiendo asociatividad como el “mecanismo de cooperación entre productores silvoagropecuarios en donde cada uno, manteniendo su independencia, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto detrás de un objetivo claro y compartido, que dé mayor sustentabilidad a su actividad actual y futura”. Para el Ministerio de Agricultura, la sustentabilidad hace referencia a los aspectos sociales, económicos y medioambientales.

#### De esta manera, hoy existen diversos tipos de iniciativas asociativas, entre las cuales consideramos:

Cooperativas Agrícolas y Campesinas  
Grupos de Transferencia Tecnológicas  
Juntas de Vigilancia  
Asociaciones de Canalistas  
Comunidades de Agua  
Comunidades de Drenaje  
Sociedades Anónimas formadas por productores  
SPA formadas por productores  
Sociedad de Responsabilidad Limitada formadas por productores  
Productores que forman parte del programa Alianzas Productivas  
Productores que forman parte del programa Red de proveedores  
Productores que forman parte del programa Red Asociativa  
Organizaciones gremiales  
Otras

En ese contexto, la Encuesta busca identificar las problemáticas, oportunidades y prioridades en el tema asociativo. Por ello, agradecemos su tiempo en entregarnos su opinión.

#### FORMULARIO

##### 1. ¿A cuál de los siguientes sectores perteneces?

- Sector Privado
- Sector Público
- Sociedad Civil
- Academia e Investigación

##### 2. ¿En qué región te desempeñas principalmente?

- Región de Arica
- Región de Tarapacá
- Región de Antofagasta
- Región de Atacama
- Región de Coquimbo
- Región de Valparaíso
- Región del Libertador Bernardo O´ Higgins
- Región del Maule
- Región del Ñuble
- Región del Biobío
- Región de la Araucanía
- Región de los Ríos
- Región de los Lagos
- Región de Aysén
- Región de Magallanes y Antártica Chilena

##### 3. ¿En cuál rango de edad te encuentras?

- 20 – 30 años
- 31 – 40 años
- 41 – 60 años
- 61 – 80 años
- Más de 80 años

##### 4. ¿Cuáles de las siguientes situaciones describen mejor su experiencia en el tema asociativo? Por favor, seleccione todas las que considere pertinentes para usted:

- Actualmente formo parte de una asociación empresarial.
- Actualmente formo parte de una asociación No empresarial.
- Formé parte de una asociación empresarial en el pasado.
- Formé parte de una asociación No empresarial en el pasado.
- He trabajado en el Servicio Público en el tema asociativo (de 5 o más años)
- He trabajado en el Servicio Público en el tema asociativo (menos de 5 años)
- He trabajado en instituciones privadas y/o de la sociedad civil en el tema asociativo (de 5 o más años)
- He trabajado en instituciones privadas y/o de la sociedad civil en el tema asociativo (menos de 5 años)
- Nunca ha formado parte, ni he tenido experiencia con algún tipo de asociación.
- Otra, cuál?.

##### 5. Evalúe la importancia de los siguientes aspectos, en cuanto al rol que la asociatividad debiera cumplir en el sector silvoagropecuario. Por favor, evalúe cada uno en una escala de 1 (poco importante) a 5 (muy importante):



- a. Aumento del volumen de venta.
- b. Aumento del poder de negociación.
- c. Aumento del precio de los productos.
- d. Disminución del precio de los insumos.
- e. Integración dentro de la cadena de valor.
- f. Gestión de recursos naturales (ej: agua).
- g. Organización gremial.
- h. Captura tecnológica.
- i. Desarrollo local y territorial.
- j. Otro, cuál?

**6. ¿Cuál de las siguientes opiniones interpreta mejor la situación actual de la asociatividad en el sector silvoagropecuario? Por favor, seleccione la que esté más cerca de su opinión:**

- a. Existen más iniciativas asociativas y la mayoría logran crecer y mantenerse en el tiempo.
- b. Existen más iniciativas asociativas pero la mayoría no logra crecer, ni mantenerse en el tiempo.
- c. La situación de la asociatividad no ha cambiado significativamente respecto al número de iniciativas.
- d. Hacen falta más iniciativas asociativas y que se sustenten en el tiempo.
- e. No hacen falta más iniciativas asociativas.
- f. Otra, cuál?

**7. ¿Cuán de acuerdo está usted con las siguientes aseveraciones, respecto de la problemática de la asociatividad? Por favor, evalúe cada uno en una escala de 1 (poco de acuerdo) a 5 (muy de acuerdo):**

- a. La asociatividad no funciona bien en Chile por un problema cultural.
- b. La asociatividad funciona bien en Chile.
- c. La asociatividad funciona dependiendo del tamaño de los socios.
- d. La asociatividad es más compleja que los beneficios que genera.
- e. La asociatividad funciona solo mientras exista el apoyo del estado.
- f. Los instrumentos estatales de apoyo no responden a las necesidades.
- g. No existe suficiente información para un proceso asociativo exitoso.
- h. La asociatividad no funciona bien debido a una débil gestión empresarial.
- i. La asociatividad no funciona bien debido a una deficiente relación entre los socios.
- j. Otra, cuál?

**8. Evalúe la importancia de los siguientes aspectos, en cuanto a favorecer el desarrollo de la asociatividad en el sector silvoagropecuario. Por favor, evalúe cada uno en una escala de 1 (poco importante) a 5 (muy importante):**

- a. Desarrollar una mayor Cultura Asociativa dentro del sector silvoagropecuario.
- b. Mejorar la Capacidad Empresarial al interior de las asociaciones.
- c. Mejorar la disponibilidad de información en temas asociativos (legal, técnico, herramientas, beneficios, otros)
- d. Capacitar a los funcionarios públicos que trabajan en temas asociativos.
- e. Contar con más y/o mejores empresas de asesoría en los temas asociativos.
- f. Contar con nuevos Instrumentos Públicos especializados en el fomento de la asociatividad.
- g. Mejorar la coordinación entre los Organismos Públicos que fomentan la asociatividad.
- h. Promover el intercambio de Información y Experiencia entre asociaciones.
- i. Otro, cuál?

**9. Si pudiera viajar al 2030: ¿cómo le gustaría que hubiera sido el desarrollo de la asociatividad en el sector silvoagropecuario? Por favor, escriba una frase corta con su visión:**

**10. ¿Cuál de los siguientes valores o principios son esenciales para fomentar la asociatividad en el sector silvoagropecuario? Por favor, seleccione los 3 que considere más importantes:**

- a. Integridad
- b. Compromiso
- c. Participación
- d. Transparencia
- e. Eficiencia
- f. Honestidad
- g. Coherencia
- h. Pasión
- i. Equidad
- j. Flexibilidad
- k. Disciplina
- l. Democracia
- m. Solidaridad
- n. Inclusión
- o. Otro, cuál?

