

# PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL PARA EL **FORTALECIMIENTO COOPERATIVO AGROALIMENTARIO Y RURAL** *2024-2026*

Ministerio de Agricultura



### **Editores del plan**

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - Andrea García L. Directora Nacional  
Ministerio de Agricultura – José Acosta C. Jefe de Asesores  
Departamento de Desarrollo Rural – Alberto Ramírez F. Jefe de Departamento

### **Colaboradores en el diseño del plan**

Gabinete del ministro de Agricultura  
Subsecretaría de Agricultura  
Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap)  
Fundación para la Innovación Agraria (FIA)  
Comisión Nacional de Riego (CNR)  
Fundación de Comunicaciones, Capacitación y Cultura del Agro (Fucoa)  
Comité de Seguros del Agro (Agroseguros)  
Corporación Nacional Forestal (Conaf)  
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)  
Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA)

# Presentación del Plan Estratégico

Promover y apoyar el desarrollo del modelo cooperativo en la Agricultura nacional es una prioridad estratégica del actual gobierno y, por ende, del Ministerio de Agricultura (MINAGRI). En este contexto, la institucionalidad pública se ha referido al modelo cooperativo en reiteradas oportunidades: es parte del programa de gobierno de la actual administración, constituye uno de los 8 ejes transversales del Plan de Acción del MINAGRI 2022-2026 y forma parte del Plan Estratégico del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) 2023-2030 (Eje N°3). También es aludido de manera recurrente cuando se habla de los desafíos de la “Estrategia de Soberanía para la Seguridad Alimentaria”, en contextos de inseguridad y vulnerabilidad alimentaria, constituyendo uno de sus ejes transversales. Adicionalmente aparece mencionado en la Política Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) 2020, entre otras citas.

Estas continuas referencias tienen su origen en el reconocimiento a los aportes que el movimiento cooperativo y el modelo asociativo pueden hacer por el desarrollo de territorios rurales, el abastecimiento sostenible y ambientalmente sustentable de alimentos y la movilidad social en la agricultura ganadería y pesca. Producto de todo lo anterior, el Ministerio de Agricultura ha encomendado a la Oficina de Estudios y Políti-

cas Agrarias (ODEPA), coordinar un trabajo tendiente a desarrollar un plan estratégico para el fomento y desarrollo del cooperativismo agroalimentario rural, que es el que a continuación se presenta.

El documento se divide en 4 capítulos; desde los antecedentes generales de la situación local, poniendo énfasis en las brechas. El segundo capítulo define la visión y objetivos del Plan, describiendo la metodología. En el tercer capítulo se presenta el Plan, identificando el conjunto de acciones y responsables institucionales del mismo. Por último, el cuarto capítulo, da cuenta de la propuesta de gobernanza necesaria para la ejecución del Plan, con el objeto de entregarle sostenibilidad en el tiempo.

Esta apuesta del MINAGRI representa un compromiso asumido con el desarrollo de la pequeña agricultura y con el mundo campesino, sumándose a los esfuerzos que el movimiento cooperativo desarrolla día a día en el mundo rural de nuestro país.

## Resumen ejecutivo

En vista de las brechas existentes para el desarrollo del modelo cooperativo agrícola y rural, producto de elementos del entorno político, económico y cultural, y la reducida oferta de instrumentos de apoyo a la consolidación del modelo, una apuesta del presente gobierno y de la gestión del Ministerio de Agricultura es aportar en el fortalecimiento del modelo cooperativo.

Se presenta este Plan Estratégico para el Fomento y Desarrollo del Cooperativismo Agroalimentario Rural, el cual tiene como visión a 2026, "Disponer de un accionar público-privado coordinado con foco en las cooperativas agroalimentarias y rurales que dé respuesta de manera eficiente al desafío de desarrollar un ecosistema que fomente el modelo cooperativo en Chile." En función de esta visión a largo plazo, el presente plan estratégico tiene por objetivo "Fomentar y promover el desarrollo organizacional, empresarial, cultural y de las personas vinculadas a las cooperativas agroalimentarias y rurales."

Los criterios que rigen el plan son de articulación y coordinación; participación, oportunidad y pertinencia; integralidad y relevancia, y significación.

Tomando en consideración las brechas identificadas para el desarrollo de las cooperativas se han definido las siguientes siete líneas de acción,

estas son: (1) Apoyo a la gobernanza, gestión organizacional y empresarial de las cooperativas; (2) Apoyo a la inversión e inclusión financiera, (3) Fomento a la formación de capacidades para fortalecer el funcionamiento de las cooperativas; (4) Apoyo a la generación de procesos de innovación, (5) Desarrollo de una gobernanza público-privada que favorezca el crecimiento del modelo cooperativo, (6) Cooperación internacional y (7) Aportar al desarrollo de un ecosistema cooperativo.

En relación con las líneas de acción, se identifican los programas, instrumentos o acciones desarrolladas por las diversas entidades del Minagri, tanto las actuales como las que serán impulsadas en el periodo 2024-2026, con esto se busca responder articuladamente a las necesidades del sector cooperativo, campesino y rural, a través del actuar coordinado entre los organismos del Ministerio y con la participación del mundo cooperativo.

Con estos elementos en vista, se hace necesario generar una instancia de coordinación al interior del Minagri, que permita establecer un espacio de encuentro para la discusión de propuestas y el intercambio de experiencias y conocimientos. Por ello se define la creación de un Comité Técnico Público Privado Cooperativo, para asumir esta tarea.

# 1. Análisis de situación del cooperativismo en Chile

## 1.1. Breve Contexto Nacional

A fin de situar los alcances y aportes que potencialmente este plan puede hacer al sector cooperativo, se hace necesario en una primera instancia, tener una breve reseña sobre las estadísticas de las cooperativas del sector a nivel nacional, sus aportes, desafíos y brechas que se interponen en su completo desarrollo como modelo consolidado para el mundo rural.

### Algunas cifras

De acuerdo con la información de la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES), dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a septiembre de 2023<sup>1</sup>, en Chile existen 1.815 cooperativas vigentes y activas. Los rubros que concentran la mayor cantidad de cooperativas en esta categoría son Servicios, con un 36,0% (647), seguido por **Agrícolas, Agropecuarias, Campesinas y de Pesca con 32,7% (594)**, y Producción y Trabajo con 22,5% (408). En la actualidad y a nivel nacional, **326<sup>2</sup> Cooperativas** se encuentran acreditadas como usuarias de Indap.

De las 594 cooperativas del sector productivo agropecuario, 201 pertenecen a la categoría de

Agrícolas (11,1%), 162 a la de Agropecuaria (8,9%) y 159 son Campesinas (8,8%), a estas se suman 72 cooperativas de pesca, las que representan el 4,0% del total. A nivel nacional hubo un aumento de 12,3% en el número de cooperativas, en los últimos doce meses. Respecto del sector, se observó un incremento de 29,7% en las Agrícolas, 26,3% en Pesca, 7,4% en Campesinas y 3,8% en Agropecuarias. Lo anterior da cuenta de un interés en el mundo rural productivo por sumarse al modelo asociativo y en especial, al cooperativo. En cuanto al registro de socios/as, en total existen 2.167.037 personas, el 95,3% se encuentra en el sector de Servicios con 2.066.057 personas, con cantidades menores se registra el rubro de Consumo con 76.310 socios/as (3,5%) y **Agropecuarias y Campesinas con 16.783 (0,8%)**. Cruzando datos, se puede ver que, siendo las cooperativas agropecuarias y campesinas, las segundas en número (cerca de 600 cooperativas con un 32% del total), en términos de asociados, estas no alcanzan el 1% de los socios.

A escala regional, un 27,6% de las cooperativas del sector (agrícolas, agropecuarias, campesinas y de pesca) se encuentran en la Región de La Araucanía, le siguen la Región de Los Lagos con un 11,1% y la Región de Los Ríos con 9,3%, siendo

<sup>1</sup> Disponible: <https://asociatividad.economia.cl/>

<sup>2</sup> Entre estas se encuentran Cooperativas Agrícolas, Agropecuarias y Campesinas.

los territorios con mayor densidad de este tipo de organizaciones.

### *Atributos y desafíos del modelo*

El modelo asociativo de cooperativa presenta características que resultan ventajosas para que, el segmento Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI) y la pequeña producción agropecuaria, incrementen su eficiencia en el desempeño empresarial. Por un lado, están las ventajas de tipo comercial, como es el desarrollar economías de escala para la adquisición de insumos, bienes fungibles e inversiones; viabilizar el acceso a servicios de asistencia técnica, coordinar escalonamiento de la producción; búsqueda de mejores oportunidades de mercado, mayor poder de negociación de precios en función del volumen. Asimismo, las cooperativas presentan ciertos rasgos muy propios de su modelo de gobernanza organizacional, que la diferencian de otros tipos de organización, las que están relacionadas con su naturaleza democrática en la toma de decisiones estratégicas y un modelo equitativo para la repartición de beneficios entre sus socios/as. Si se pretendiera resumir en un par de conceptos el aporte que este modelo de gestión corporativa hace a la sociedad, estos podrían ser los de Equidad y Eficiencia. Todos estos atributos constituyen el valor de bien público que justifica promover el modelo por parte del Ministerio de Agricultura y el Estado en su conjunto.

Pese a las ventajas que presenta el modelo asociativo y cooperativo, aún existen brechas que

limitan la incorporación de los productores y otros actores del mundo rural a este movimiento. En un breve resumen, los obstáculos se presentan principalmente en limitaciones del marco legal que regula a las cooperativas y en el insuficiente rol que ha tenido el Estado para la promoción del modelo cooperativo. También se consideran como factores limitantes de su expansión, el escaso desarrollo de los instrumentos de fomento, financiamiento y capitalización específicos para este tipo de organización; la reducida disponibilidad de datos, estadísticas, información y limitaciones en el registro de cooperativas. A lo anterior se suma el reducido acceso a asistencia técnica e instrumentos de fortalecimiento institucional, así como el pobre desarrollo de capacidades necesarias para mejorar la incidencia en políticas públicas relativas al sector (FAO, 2012)<sup>3</sup>. De la misma manera, el déficit en innovación productiva, desarrollo de negocios y gestión, son otros factores restrictivos para su crecimiento, desarrollo y consolidación (Cepal, 2021)<sup>4</sup>.

### *¿Por qué hablar de Cooperativas Agroalimentarias y Rurales?*

En la literatura existe evidencia sobre el aporte que, los pequeños productores y la Agricultura Familiar (AF), hacen a la seguridad y soberanía alimentaria de los países, dando cuenta que un alto porcentaje de los alimentos producidos en América Latina y el Caribe provienen de la agricultura familiar. Por ejemplo, en Centroamérica, este sector produce más del 70% de los alimentos<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> FAO.2012. Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: Un modelo vigente. Disponible en <https://www.fao.org/3/i3078s/i3078s.pdf>

<sup>4</sup> Cepal.2021. F. Correa (ed.), "Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina", Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/203), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

<sup>5</sup> Cepal/FAO/IICA. (2013). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas. Resumen Ejecutivo. En: <http://repiica.iica.int/docs/b3165e/b3165e.pdf>

Por su parte, las cooperativas propiamente tal no se quedan atrás en lo que respecta a abastecimiento de los mercados de alimentos. En países fuera de la región, como por ejemplo en Estados Unidos, el 84% de los alimentos producidos son provistos por el sector cooperativo<sup>6</sup>. En Chile, el canal tradicional agroalimentario y pesquero aporta hasta el 70% de los alimentos consumidos diariamente en el país (Odepa, 2015)<sup>7</sup>. En este segmento, el modelo cooperativo se presenta como una buena alternativa para afrontar los desafíos de la inserción en las cadenas de valor agroalimentario, potenciando así el aporte de este segmento.

Considerando lo anterior, el cooperativismo y asociativismo en general, podría ser una de las vías para mejorar la seguridad alimentaria en el país, considerando la excesiva dependencia de las importaciones en productos estratégicos para la sostenibilidad de dietas saludables, como son las legumbres; el nivel de concentración de las cadenas que componen los sistemas alimentarios; y el aumento en las cifras de pérdidas y desperdicios de alimentos. Todas ellas problemáticas que inciden en la seguridad y soberanía alimentaria, y donde las cooperativas podrían formar parte de la solución en el mediano y largo plazo.

La propuesta del Minagri para abordar el trabajo en el ámbito cooperativo aspira a no acotarse exclusivamente a las organizaciones con perfil productivo agropecuario, si no que incluir al sector cooperativo que está presente en los territo-

rios rurales, las que prestan diferentes servicios que apuntan al mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de las comunidades rurales. Entre estas se encuentran las cooperativas de agua potable rural, las cuales alcanzan a las 150 entidades, representando el 6% del total de los operadores existentes en el país. Otros ejemplos del movimiento cooperativo en el mundo rural que hacen un aporte más allá de lo productivo son las cooperativas de trabajadores temporales, las de servicios profesionales y las cooperativas de generación y distribución eléctrica. Estas últimas son muy relevantes para el abastecimiento del servicio en las regiones de Maule, Ñuble y Biobío, siendo en total 23 entidades en todo el país (DAES, 2023). En virtud de lo anterior, sumado al hecho de que el propósito del Minagri es contribuir a la generación de un ecosistema propicio para la promoción y el crecimiento del movimiento cooperativo, se hace necesario integrar en el trabajo a cooperativas que están más allá del ámbito agro productivo.

Se puede indicar que el escenario mundial es desafiante, complejo y con una tendencia a excluir a los pequeños productores de las cadenas de valor agroalimentario, incidido además por el sostenido proceso de apertura de los mercados bajo un modelo económico de organización vertical de las cadenas productivas. Esta situación ha derivado en mercados altamente competitivos, lo que vuelve cada vez más difícil de concretar las aspiraciones de integrar de manera rentable productos agroalimentarios por parte de los pequeños productores y de la AFCl.

<sup>6</sup> FAO. 2014. Agricultores familiares: Alimentar al mundo, cuidar el planeta. En <http://www.fao.org/docrep/019/mj760s/mj760s.pdf>.

<sup>7</sup> Odepa. 2015. Estudio: Programa de actividades para el desarrollo económico y social del canal agroalimentario tradicional. Disponible en: <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/estudioCanalTradicional.pdf>

Sin embargo, el cooperativismo como una de las expresiones más notables de la economía social y solidaria, aparece como un camino para integrar a los sectores productivos más postergados en el proceso de globalización, presentándose como un mecanismo que permite mejorar la distribución de la renta dentro de la cadena de valor y avanzar en la reducción de la pobreza y la desigualdad en los territorios rurales. De esta manera, el cooperativismo no sólo es un modelo de hacer negocios en forma eficiente, sino también una alternativa vigente para la inclusión socioeconómica.

Es en este escenario en el cual el Ministerio de Agricultura decidió tomar la iniciativa en cuanto a relevar el tema dentro del accionar de sus diversas instituciones, pidiendo a la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) elaborar una propuesta tendiente a crear una “escuela de cooperativas”, naciendo el programa AgroCoop-Innova. Algo similar sucedió con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap) que si bien ya venía, trabajando con el sector cooperativo a través de su instrumental de fomento y crediticio, enfatizó aún más este trabajo al duplicar los montos de créditos a cooperativas, que puedan ser decididos a nivel regional (3.000 a 6.000 UF) e incluyendo a este tipo de organizaciones dentro de los beneficiarios para contar con equipos de asistencia técnica. La Comisión Nacional de Riego (CNR), por su parte, creó un concurso de riego especial para socios de cooperativas agropecuarias, agrícolas y campesinas; y la Oficina de Estudios y Políticas Agrícolas (Odepa) asumió el papel de coordinar este trabajo y avanzar en una propuesta ordenada, articulada y funcional a lo que las cooperativas agroalimentarias necesitan y cuyo primer avance es este plan nacional.

## 1.2. Brechas, Desafíos y Oportunidades detectadas

Para el análisis de las brechas, desafíos y oportunidades de las cooperativas agroalimentarias se han considerado instrumentos de planificación y diagnóstico realizados recientemente<sup>8</sup>, publicaciones especializadas elaboradas por organismos internacionales y de cooperación citados en acápite anteriores, además de la visión que tienen las organizaciones de integración nacional que representan el cooperativismo en Chile. Las brechas van desde aspectos técnicos propiamente tal, como la formación, la profesionalización y la financiación, hasta otras de carácter político, relacionadas con la baja incidencia que el sector tiene en la definición de políticas sectoriales.

A continuación, se presentan algunas de las brechas y oportunidades de mejora identificadas para el sector, las cuales, aunque no son exclusivas del segmento de las cooperativas de la pequeña agricultura y la AFCl, es en este grupo donde se suelen presentar con mayor intensidad.

### A. Brechas de Gestión Institucional y Empresarial

Las brechas de gestión institucional y empresarial se relacionan de manera directa con el potencial de beneficios que puede generar este modelo de organización a los productores individuales, siendo por esta razón, un punto crítico para abordar. Una de las causas que podrían incidir en estas brechas es que un alto porcentaje de las cooperativas se encuentra en la primera fase de su ciclo de desarrollo empresarial, tal como se reporta en el Estudio de Agriterra<sup>9</sup>, basado en encuestas y entrevistas, donde se develó que al

<sup>8</sup> A Saber, Informe Agriterra 2021, Estrategia para la Asociatividad del Sector Silvoagropecuario al 2030, entre otros.

<sup>9</sup> González, N. 2021. Cooperativas en Chile al 2020 - Análisis de Datos. Informe proyecto Agriterra: 19at-8411: AS12576 (UDC 2020-035).



año 2020, poco más de la mitad de las cooperativas en Chile tenían una antigüedad inferior a cinco años. En términos concretos, las brechas de este ámbito se manifiestan de la siguiente manera:

- Falencias en cuanto al conocimiento de procedimientos relacionados a la gobernanza propia de las cooperativas, como son los registros de socios/as, el sistema de seguimiento de actas, las listas de asistencia, los manuales de procedimientos, entre otros. Es decir, se observaron dificultades para llevar adelante un modelo viable y sostenido en el tiempo para la gestión de la vida institucional de la organización.
- Déficit en la gestión financiera, específicamente relacionado con el acceso a instrumentos financieros de la banca. Adicionalmente se identificó una baja capacidad de gestión de las finanzas internas de la cooperativa, por ejemplo, las dificultades para llevar la contabilidad al día.
- Reducida capacidad para diseñar su modelo de negocio de manera clara, además del diseño de planes estratégicos para la organización.
- Insuficiente apoyo profesional en el ámbito gerencial (comercial, gestión técnica y administrativa).
- Escaso fomento de alianzas cooperativas. Este fenómeno tiene impacto en la capacidad de gestión de las cooperativas, además en su alcance comercial. Esta situación es especialmente sensible, si se considera que las cooperativas chilenas son pequeñas en cuanto al número de socios/as, siendo el 69% de ellas organizaciones que tienen menos de 20 socios/as, y el 39,8% tiene menos de 10 socios/as (Agriterra, 2021).
- Limitada conexión entre la investigación

aplicada y el fomento productivo, que permita acceder y usar el ecosistema de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Investigación, como sustento para la generación de ganancias de productividad, combinando conocimientos científicos, los saberes locales y ancestrales.

### *B. Brechas en Gestión Productiva*

Las cooperativas agroalimentarias integradas por pequeños productores y AFCI enfrentan los mismos problemas en cuanto al limitado acceso a tecnología, gestión de la innovación y manejo técnico propios de este segmento, aunque no tan agudo y con mejores oportunidades para acceder a servicios de extensión rural y transferencia tecnológica debido a su condición de organización.

### *C. Brechas en Formación Cooperativa*

Se observó una falencia en formación cooperativa, tanto a escala de socios/as como de profesionales que potencialmente pueden desempeñarse en las instancias técnicas de asesoría, como, por ejemplo, en las gerencias. En virtud de esto, se hace necesario incrementar la formación en torno a temas propios del modelo cooperativo, presentándose la oportunidad de difundir el modelo para que sea alternativa conocida por profesionales y la ciudadanía en general.

### *D. Brechas en Inclusión Financiera*

Las cooperativas de menor tamaño presentan serias dificultades para acceder a créditos disponibles en la banca privada. Esto las obliga muchas veces a tener como única opción los créditos de corto y largo plazo que entrega el Indap, sin tener posibilidad de "dar el salto" hacia la banca privada. Ante este hecho, sumado a la ausencia de una banca del desarrollo que permita un acceso con mayor equidad al financiamiento, esta

se vuelve una brecha muy relevante que impacta de manera directa en el desempeño empresarial de las organizaciones y sus oportunidades de crecimiento.

### *E. Desafío de la difusión y promoción del modelo cooperativo*

En general existe un alto nivel de desconocimiento sobre el modelo cooperativo en el país, derivados de la historia reciente de las cooperativas en el mundo rural y urbano. Este hecho provoca una baja adhesión al modelo y dificulta que la sociedad en su conjunto lo visualice como alternativa viable para resolución de problemas. Por lo anterior, que se requiere difundir las virtudes que tiene este modelo, el cual promueve la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, sumados al valor de cualquier empresa (la rentabilidad). En síntesis, este tipo de organización contribuye a la construcción de una sociedad cooperativa y colaborativa, por lo que debe ser un modelo el cual promover.

### *F. Brecha en Gobernanza Público-Privada*

El sector cooperativo, vinculado a la producción agroalimentaria y al desarrollo rural, por largos años ha abogado por la creación de una gobernanza público-privada sostenible y estable en el tiempo, que permita un trabajo conjunto para el diseño de políticas públicas y construcción de iniciativas de fomento al sector, a fin de contar con un espacio para coordinar los esfuerzos en

el ámbito del desarrollo cooperativo y posibilitar que el movimiento cooperativo influya en el accionar público.

### *G. Brecha en Incidencia Política*

Relacionada al punto anterior, se observó una escasa integración de las organizaciones cooperativas para la conformación de agrupaciones de segundo y tercer piso, donde estas últimas están llamadas a ser las encargadas de la interlocución con los decisores de política pública, tal como ocurre en otros países de la región y del mundo. Para el caso del mundo cooperativo agroalimentario y campesino en Chile, se tienen solamente cinco organismos de integración cooperativa, los cuales son: Unión Nacional de Agricultura Familiar (UNAF), Campocoop, Asociación Nacional de Cooperativas de Chile, el Foro Cooperativo de Chile y la Confederación General de Cooperativas de Chile (Confecoop). La necesidad del desarrollo de este tipo de organizaciones ha derivado en la reciente conformación de cooperativas de segundo piso agremiadas por rubros: Federación de Cooperativas y Asociaciones Ovinas de Chile (Fecooach) y Federación de Cooperativas Vitivinícolas de Chile (Fecovit Chile).

El apoyo que se pueda prestar a las gremiales cooperativas resulta especialmente relevante en un escenario nacional que presenta una alta centralidad geográfica y administrativa en el diseño de sus políticas públicas.

## 2. Visión, Objetivo y descripción metodológica del plan

En esta sección se proporcionarán antecedentes de la visión a largo plazo, objetivo del plan y elementos metodológicos para definir los lineamientos estratégicos que orientarán el accionar del Minagri, sus institutos y servicios durante el trienio 2024-2026.

### 2.1. Visión y Objetivo

El presente plan estratégico tiene como visión a largo plazo, disponer de un accionar público-privado coordinado con foco en las cooperativas agroalimentarias y rurales que dé respuesta de manera eficiente al desafío de desarrollar un ecosistema que fomente el modelo cooperativo en Chile.

En función de esta visión, el presente plan estratégico tiene por objetivo:

**Fomentar y promover el desarrollo organizacional, empresarial, cultural y de las personas vinculadas a las cooperativas agroalimentarias y rurales.**

### 2.2. Descripción Metodológica

La ruta metodológica utilizada para la construcción de los lineamientos estratégicos que componen el plan incluyó las siguientes etapas:

1. Identificación de los desafíos que le impi-

den al mundo cooperativo agroalimentario y rural alcanzar su adecuado desarrollo, con especial foco en cooperativas de menor tamaño y/o campesinas. Para esto, se consultó a los organismos de integración cooperativa, se realizó una revisión de estudios y diagnósticos elaborados previamente, a fin de contar con información secundaria del sector. Los resultados de esta revisión se presentaron de manera resumida en la sección 1.2 "Brechas, desafíos y oportunidades detectadas".

2. Recopilación de información de los diferentes instrumentos que tienen los organismos del Minagri, con los principales elementos de diseño de dichos instrumentos a través de una ficha descriptiva.
3. Se sistematizó y analizó la oferta de instrumentos del Minagri y sus servicios, para identificar el conjunto de herramientas que apoyan la gestión cooperativa y la distribución que tienen a través de las diferentes etapas de desarrollo de las cooperativas. Para esto, se utilizó una matriz de análisis sobre dos ejes:

#### *Eje horizontal*

Describe las etapas o fases del ciclo de vida de las cooperativas, comenzando en grupos pre asociativos y terminando en la

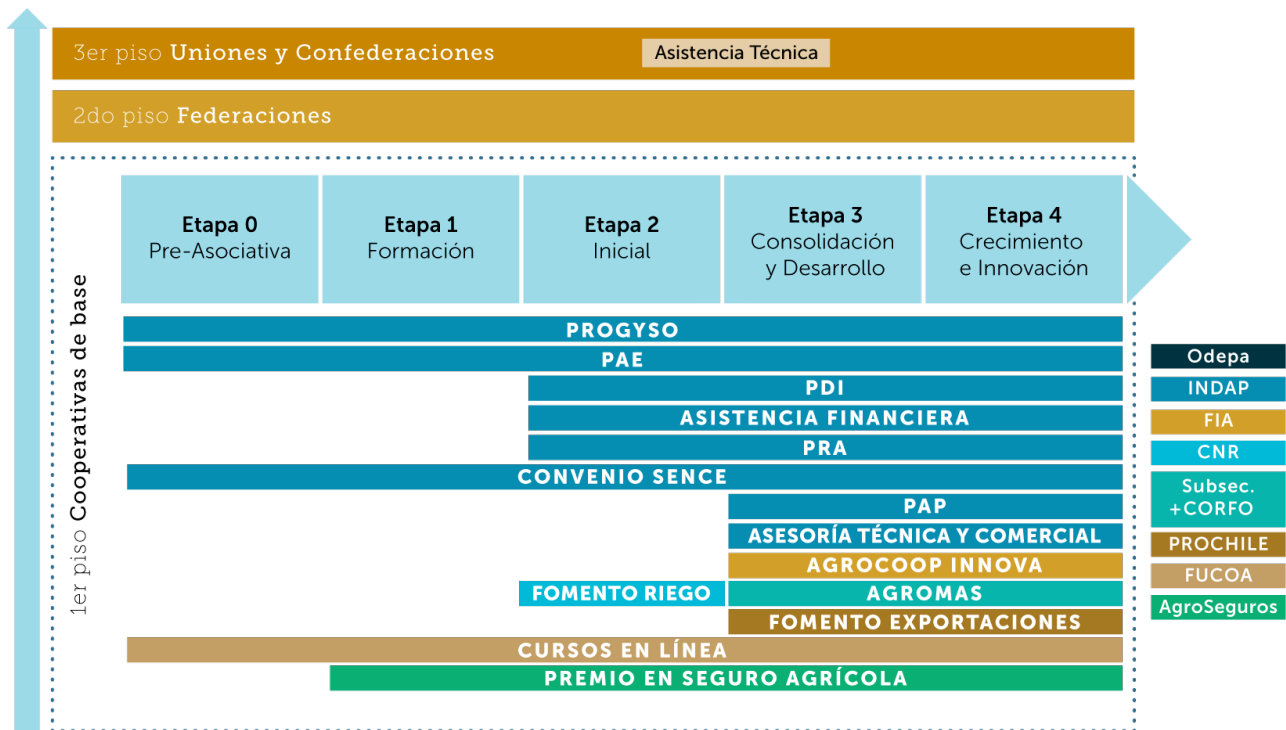
fase de consolidación de la organización, momento en que comienza la mejora continua y madurez de la cooperativa. Las organizaciones presentan diferentes desafíos críticos, según la etapa de desarrollo en la que se encuentren. Las etapas definidas con fines metodológicos son las siguientes:

- Etapa 0: Grupos pre asociativos, los cuales no están formalizados como tales.
- Etapa 1: Etapa en la cual los grupos informales apuestan por la formalización y conformación legal de una cooperativa u otro tipo de empresa asociativa. Comprende el periodo de gestiones para la formalización legal.
- Etapa 2: Fase que inicia una vez concluida la conformación legal y comienzan su vida organizacional. En esta etapa se registran los desafíos asociados a definición del negocio, inversiones iniciales y de disposición de capital de trabajo. Se ha definido como una etapa crítica de duración entre uno y tres años.
- Etapa 3: Fase en la cual las cooperativas estabilizan el desarrollo del negocio, logrando una rentabilidad que permite asegurar el funcionamiento de la cooperativa u organizacional. Flujos de caja positivos son el determinante de esta etapa.
- Etapa 4: La cooperativa u organización describe un crecimiento económico y madurez organizacional que les permite acelerar procesos de innovación en diferentes ámbitos de la empresa asociativa.

### *Eje vertical*

Describe al movimiento cooperativo, según el grado de integración de las cooperativas, identificándose en el nivel uno las cooperativas de base (1er piso), en el nivel dos las Federaciones que corresponden a una agrupación institucionalizada de entidades cooperativas autónomas, las que pueden agruparse por tipo de actividad o por presencia territorial (2do piso), y en el nivel tres se encuentran las Uniones y Confederaciones las que se conforman entre tres o más federaciones (3er piso). Estos tres grados de organización responden a objetivos específicos en su labor de fortalecimiento de la actividad cooperativa.

En la siguiente página, se presenta de manera esquemática la oferta actual de instrumentos del Minagri (figura 1).



**Figura 1:** Esquema de los ejes que orientaron la metodología de identificación de la oferta de instrumentos<sup>10</sup> del Minagri con respecto a las cooperativas.

Según el foco y objetivos de la actual oferta programática del Minagri, los diferentes instrumentos se situaron dentro de ambos ejes. Este análisis permitió identificar en qué etapa o fase de su desarrollo se encuentran las cooperativas que son sujeto de apoyo desde Minagri, además de visualizar si existen instrumentos de apoyo para los diferentes niveles de integración de las cooperativas. Los resultados arrojaron algunas conclusiones relevantes para la definición de los lineamientos de acción como, por ejemplo:

- El fuerte del apoyo de las entidades del Ministerio de Agricultura está dado principalmente en las cooperativas en etapa inicial, hacia adelante.
- La labor de promoción del modelo entre grupos pre asociativos, al menos en términos formales, es difusa.
- Hace falta reforzar el trabajo con organismos de integración cooperativa (cooperativas de segundo y tercer piso).

- No existen, en la actualidad, instrumentos de inclusión financiera que apuesten por las alianzas público-privadas con la banca privada.

Sin perjuicio de lo anterior, vale la pena destacar algunos puntos. Indap ha hecho sistemáticos esfuerzos por integrar a las cooperativas a su oferta programática, tarea que si bien aún presenta varios desafíos que son detallados en la sección siguiente, ha descrito varios avances en dicha línea.

Por su parte el programa AgroCoop-Innova, de FIA, está siendo capaz de articular a instituciones públicas de fuera del Minagri con el objeto de dar respuesta al tema de instrumentos de inclusión financiera, al estar trabajando en la gobernanza de este programa con el Indap, BancoEstado, Corfo y la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), entre otros.

<sup>10</sup> El detalle de estos instrumentos se presenta en el Cuadro 1

## 3. Líneas de acción

Para la definición final de las líneas de acción, se realizó un taller de trabajo con fecha 29 de noviembre, en el cual se convocó a los organismos de integración cooperativa vinculados al sector agroalimentario y rural. En esta instancia se expuso el diagnóstico construido por el equipo técnico, se compartieron los principios y criterios que rigen el plan y los lineamientos de acción.

### 3.1. Criterios del plan

El plan se regirá por algunos principios y criterios que se mencionan a continuación:

*a. Articulación y Coordinación.* Se refiere a una adecuada vinculación de las acciones y los instrumentos públicos, tanto al interior del Minagri como con otros actores públicos, privados y de la sociedad civil.

*b. Participación.* El desarrollo del plan se realizó a través de encuentros con los principales actores del sector cooperativo agroalimentario y campesino, de manera de recoger las opiniones y propuestas, tanto en las fases de diseño, ejecución, evaluación y control social del instrumento.

*c. Oportunidad y pertinencia.* Las iniciativas propuestas deben estar en sintonía con los ejes transversales ministeriales y con los énfasis del programa de Gobierno. Además, deben respon-

der a la agenda política contingente, conforme a las necesidades y desafíos del mundo cooperativo nacional.

*d. Integralidad.* El plan debe comprender todos los aspectos o todas las partes necesarias para el desarrollo del cooperativismo, más allá de enfoques fragmentarios. Se deben incluir la capacitación cooperativa, organizacional y empresarial; el desarrollo de bases para la creación de instrumentos financieros; la gestión de la innovación que permitirá dotar a las cooperativas de conocimientos para enfrentar los desafíos productivos a través de la investigación; el desarrollo e incorporación de tecnologías, materiales y sociales, generadas a partir de la conjunción de los saberes ancestrales, locales y científicos que se desarrollan en los territorios.

*e. Relevancia y significación.* Este plan tiene relevancia y significancia tanto para las cooperativas agropecuarias y campesinas, como para la sociedad ya que colabora en la consolidación de un modelo de desarrollo económico y social que incorpora la colaboración y no solo la competencia, como eje principal, otorgándole mayor densidad al sistema democrático del país.

### 3.2. Orientaciones de la estrategia

Tomando en consideración las brechas identificadas para el desarrollo de las cooperativas se

definieron las siguientes líneas de acción:

*Línea 1: Apoyo a la gobernanza, gestión organizacional y empresarial de las cooperativas*

Estas acciones se relacionan con el apoyo a las diferentes dimensiones del desarrollo organizacional de las cooperativas, ya sea en las de base, las de segundo o tercer piso. Esto incluye capacitación, asistencia técnica y acompañamiento para el desarrollo de la gobernanza interna de la cooperativa, elaboración de planes estratégicos, modelos de negocio.

*Línea 2: Apoyo a la inversión e inclusión financiera*

Estas acciones se relacionan con instrumentos de apoyo a la inversión en infraestructura, equipamiento, maquinaria, entre otros, y con la gestión para avanzar en el desarrollo y disponibilidad de instrumentos de financiamiento no subsidiarios para el sector cooperativo.

*Línea 3: Fomento a la formación de capacidades para fortalecer el funcionamiento de las cooperativas*

Esta línea implica aportar al desarrollo del talento humano vinculado a las empresas cooperativas. Estas acciones incluyen varias formas de expresión, como son: la formación y capacitación a equipos directivos, cooperados/as, a profesionales que integran los equipos técnicos en las gerencias de las cooperativas, entre los principales actores.

*Línea 4: Apoyo a la generación de procesos de innovación*

Estas acciones se relacionan los procesos de innovación continua que deben describir las empresas asociativas, relacionados con innova-

ción en técnicas, tecnologías y prácticas organizacionales. Uno de los aportes más destacables desde el Minagri esta línea, es el programa "AgroCoop-Innova" de la Fundación para la Innovación Agraria, el cual es descrito en el punto 3.3.

*Línea 5: Desarrollo de una gobernanza público-privada que favorezca el crecimiento del modelo cooperativo*

Estas acciones buscan apoyar la constitución y consolidación de un esquema de gobernanza que permita el desarrollo de políticas públicas y la conformación de alianzas público-privadas, de manera de generar un puente de dialogo y trabajo entre las cooperativas y el Minagri.

*Línea 6: Cooperación internacional*

Esta línea de trabajo implica establecer relaciones de colaboración con entidades cooperativas, técnicas de formación y fomento, públicas y privadas de países de la región como de otras regiones, donde el cooperativismo sectorial ha alcanzado altos grados de desarrollo, así como de organismos internacionales que poseen experiencia en el tema.

*Línea 7: Aportar al desarrollo de un ecosistema cooperativo*

Estas acciones tienen como finalidad organizar a las diferentes entidades del Minagri y otras organizaciones públicas y privadas de fomento para contar con una visión común sobre el modelo cooperativo y asociativos, relevándolo como alternativas de desarrollo para el sector agroalimentario y campesino. De la misma manera, fortalecer la difusión del modelo, sus principios, avanzar en ajustes institucionales y normativos que permitan favorecer el desarrollo cooperativo.

### 3.3. Acciones del plan

#### *El Camino recorrido*

Evidentemente, el trabajo del Ministerio de Agricultura no parte de cero. Durante los casi dos primeros años de gobierno de la administración del Presidente Gabriel Boric se han desarrollado diversas iniciativas que apuntan hacia el fomento del cooperativismo y las empresas asociativas.

El ejemplo más claro de esto lo constituyó el programa AgroCoop Innova, implementado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Este instrumento representa una línea de apoyo esencial para la generación de innovación en el sector cooperativo agroalimentario, puesto que facilita la colaboración entre cooperativas y actores clave del ecosistema de innovación, enfocándose en el desarrollo de capacidades, la implementación de soluciones innovadoras basadas en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), y la agregación de valor a productos y procesos. Su objetivo es aumentar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias, abordando desafíos productivos y aprovechando oportunidades tecnológicas, materiales y sociales, mediante una articulación efectiva con el ecosistema de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. La iniciativa lleva dos años de implementación y por ella han pasado 23 cooperativas.

De manera complementaria, Indap puso a disposición ocho instrumentos diferentes que buscan apoyar a las cooperativas y asociaciones con fines productivos en diferentes fases de su desarrollo. Entre los apoyos entregados se destacan el Programa de Gestión y Soporte Organizacional (PROGYSO), el cual entrega incentivos económicos destinados a financiar líneas de acción relacionadas con el desarrollo de habilidades y generación de capacidades que fortalecen

la gestión organizacional y soporte administrativo de las organizaciones campesinas a nivel nacional, regional y local. El instrumento financia actividades como escuelas de formación de líderes e incubadoras de cooperativas que llevan adelante Federaciones y Confederaciones de Cooperativas. Otro ejemplo es el Programa de Asociatividad Económica (PAE), que cofinancia servicios de asesoría técnica, gestión empresarial y desarrollo organizacional, en un espectro que va desde grupos pre asociativos a cooperativas consolidadas. Los desafíos que el Indap tiene para mejorar la eficiencia de sus programas tiene que ver con ampliar la cobertura hacia empresas cooperativas y ajustar las normativas de manera tal que los apoyos sean funcionales a los tiempos de desarrollo de una cooperativa.

Asimismo, la Comisión Nacional de Riego (CNR) lanzó este año el pilotaje del Programa “Transferencia para mejorar la gestión organizacional de las Cooperativas de Servicios de Riego”, en Región del Maule. Esta iniciativa tuvo por objetivo mejorar la gestión organizacional, técnica y legal de la Cooperativa de Servicios de Riego del Centro, que administra a 14 organizaciones de usuarios de aguas, con cerca de 6.000 socios y socias. En la misma línea diseñó un concurso especial de riego tecnificado para socios y socias de cooperativas agropecuarias.

Desde Odepa se ha estado llevando adelante una agenda de trabajo, la cual incluye un estudio que analiza y propone el modelo cooperativo, desde una óptica innovativa, a fin de que este se convierta en una alternativa eficaz para enfrentar los dilemas en materia de seguridad alimentaria y problemáticas rurales. En un contexto de una excesiva volatilidad de los precios de los alimentos y brechas en la ruralidad, relacionadas con la cobertura y la calidad de servicios básicos, la innovación que conlleva el desarrollo del modelo cooperativo podría ser clave. Asimismo,



con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se desarrolló el proyecto “Cooperación Técnica Regional para el intercambio de experiencias en materia de fortalecimiento de las cooperativas agrícolas con Uruguay”, proyecto que incluyó una gira de intercambio a Uruguay para la adquisición de conocimientos de manera práctica y en terreno de la experiencia cooperativa uruguaya, en la cual participaron representantes de la Asociación de Cooperativas de Chile, CampoCoop y UNAF. Además, producto de la elaboración de los Planes Regionales de Desarrollo Rural, durante la fase de implementación de la PNDR, han surgido frecuentes invocaciones al modelo cooperativo para enfrentar los desafíos del desarrollo de estos territorios, lo que ayudará a movilizar las agendas de los gobiernos regionales en esa dirección.

Volviendo a las líneas de acción descritas para el plan, a continuación se identifican programas, instrumentos o acciones, su descripción y la entidad responsable de su ejecución. Es necesario indicar que se han elaborado dos cuadros. El primero indica todas las acciones que actualmente desarrolla el Minagri, haciendo énfasis en modificaciones y adecuaciones que han sido incorporadas en el año 2023, y otras que podrán ser aplicadas para mejorar sus resultados e impactos en el corto plazo. En el segundo cuadro, se identifican las acciones que serán impulsadas en el periodo 2024-2026, y que actualmente no están siendo abordadas por el Minagri. Como ya se indicó, todas ellas están enmarcadas dentro de las líneas de acción definidas.

**Cuadro 1:** Instrumentos y actividades que están en implementación por parte del Minagri, ordenadas en función de las líneas de acción y criterios definidos en el Plan

N°	Línea de Acción	Instrumento/ actividad	Descripción	Adecuaciones realizadas en 2023 y por realizar en 2024	Entidad responsable
1	<b>Línea 1: Apoyo a la gobernanza, gestión organizacional y empresarial de las cooperativas</b>	Programa de gestión y soporte organizacional - PROGYSO	Entrega incentivos económicos destinados a financiar líneas de acción que digan relación con el desarrollo de habilidades y generación de capacidades que permitan fortalecer la gestión organizacional y apoyar el soporte administrativo de las organizaciones campesinas a nivel nacional, regional y local. Financia Federaciones y Confederaciones de Cooperativas, así también como Asociaciones graminales de cooperativas.	Adecuación de normativa para la aplicación del PROGYSO en los concursos regionales dirigido a las cooperativas. Establecer una agenda de trabajo conjunto de mediano plazo, con UNAF Y Campocoop, que actualmente participan del Programa PROGYSO. El propósito será fortalecer las actuales cooperativas y apoyar la formación de nuevas cooperativas y federaciones.	INDAP

N°	Línea de Acción	Instrumento/ actividad	Descripción	Adecuaciones realizadas en 2023 y por realizar en 2024	Entidad responsable
2	<p><b>Línea 1: Apoyo a la gobernanza, gestión organizacional y empresarial de las cooperativas</b></p>	<p>Programa de Asociatividad Económica - PAE</p>	<p>Cofinancia servicios de asesoría técnica, gestión empresarial y desarrollo organizacional, entre otros; en una línea de tiempo de desarrollo empresarial, que va desde grupos pre asociativos a cooperativas consolidadas.</p>	<p>Adecuaciones recientes realizadas (octubre 2023) que incorporan la figura del “Gestor Cooperativo”, asistencia técnica especializada que apoya y tutoriza el desarrollo del plan de acción de la cooperativa. Este Gestor Cooperativo podrá asesorar a cooperativas y grupos- pre asociativos ya orientados hacia el modelo cooperativo, siendo el generador de instancias de trabajo conjunto entre la directiva, gerencia y cooperados, para potenciar una administración interna adecuada. También se incorpora la presencia de un Gestor Técnico Productivo para el acompañamiento productivo de cooperativas con negocio y servicios en marcha.</p> <p>Además se modificó el monto de incentivo no reembolsable que entrega Indap hasta \$25.000.000. El aporte de Indap corresponde hasta el 85% del costo total del servicio, mientras que el aporte del grupo o empresa asociativa será de a lo menos el 15% del costo total del servicio, los cuales pueden ser pecuniarios o no pecuniarios.</p> <p>En cuanto a la modificación del tiempo, se establece que una empresa puede acceder a un apoyo mayor a dos periodos del programa PAE. Es importante señalar que un periodo del programa corresponde a 4 años, por lo que puede tratarse de un apoyo permanente por doce años en caso de ser necesario.</p> <p>Para 2024 se presenta el desafío evaluar técnica y financieramente el apoyo gradual y parcial de la presencia de un gerente en las cooperativas. Además, se debe continuar con las mejorar a la normativa</p>	<p>INDAP</p>
3		<p>Programa de Alianzas Productivas (PAP)</p>	<p>Generar condiciones para acceder a mejores alternativas comerciales, nuevos mercados, contribuyendo a la generación de relaciones comerciales sostenibles y transparentes con los poderes compradores. También se desarrollan proyectos de integración vertical para fortalecer la relación técnica entre proveedores socios de la cooperativa y la unidad de negocio de ésta.</p>	<p>Aumentar la participación de cooperativas en el programa PAP.</p>	<p>INDAP</p>

N°	Línea de Acción	Instrumento/ actividad	Descripción	Adecuaciones realizadas en 2023 y por realizar en 2024	Entidad responsable
4	<b>Línea 1: Apoyo a la gobernanza, gestión organizacional y empresarial de las cooperativas</b>	Programa asesoría técnica especializada y gestor comercial	Permite acceder a incentivos económicos no reembolsables, destinados a cofinanciar servicios en el ámbito de asesoría técnica especializada y gestión comercial.	Aumentar la participación de cooperativas en el programa.	INDAP
5		AgroCoop-Innova	Contribuye al desarrollo y consolidación de las cooperativas agroalimentarias a través de una estrategia integral de apoyo a su gestión, que considera el desarrollo de capacidades, agregación de valor e innovación y la articulación con otros programas del Estado para visibilizar y fortalecer su aporte a la producción sostenible de alimentos.	Desarrollo de capacidades asociadas al fortalecimiento del negocio de las cooperativas agroalimentarias.	INDAP
6		Programa "Transferencia para mejorar la gestión organizacional de las Cooperativas de Servicios de Riego", región del Maule	Mejora la gestión organizacional, técnica y legal de la Cooperativa de Servicios de Riego del Centro.	Mejorar la gestión organizacional, técnica y legal de la Cooperativa de Servicios de Riego del Centro, que administra a catorce organizaciones de usuarios de aguas (OUAs), con cerca de 6.000 usuarios/as.	CNR
7		AGRO+	Cofinanciamiento de proyectos para mejorar las capacidades productivas y comerciales de empresas del sector silvoagropecuario que logren asociarse.		Subsecretaría de Agricultura/ Corfo
8		Promoción de Exportaciones Agropecuarias	Apoyo en la generación de habilidades exportadoras, acceso a ruedas de negocios en Chile y el exterior, promoción comercial, facilita el acceso a mercados internacionales de los productos de la AFC.	Integración al instrumento de más cooperativas y organizaciones Empresariales	ProChile
9	<b>Línea 2: Apoyo a la inversión e inclusión financiera</b>	Programa desarrollo de Inversiones - PDI	Cofinancia inversiones de infraestructura y equipamiento que permita incorporar tecnología en el proceso productivo silvoagropecuario y/o actividades conexas (procesados, turismo rural, artesanías).	Durante 2023 aplicó una nueva modalidad de normativa del programa, lo que permitió financiar, a través de concursos regionales proyectos por un total de 700 millones de pesos aproximadamente, el doble que el año anterior. Este instrumento permitió apoyar a las cooperativas que forman parte del programa de FIA, AgroCoop-Innova.	Indap

N°	Línea de Acción	Instrumento/ actividad	Descripción	Adecuaciones realizadas en 2023 y por realizar en 2024	Entidad responsable
10	<b>Línea 2: Apoyo a la inversión e inclusión financiera</b>	Asistencia Financiera	Financia necesidades de capital de trabajo y de inversión, para el desarrollo de actividades económicas y productivas.	Se adecuó la normativa para aumentar el monto global accesible por las cooperativas, pasando de 3000 UF a 6000 UF.	Indap
11		Programa de Riego Asociativo - PRA	Entrega incentivos económicos no reembolsables, destinados a cofinanciar la ejecución de proyectos de inversión en obras de riego o drenaje asociativas extra prediales o mixtas.	Análisis de normativa y búsqueda de proyectos específicos potenciales en cada región.	Indap
12		Seguros del Agro	Subsidio del Estado para el copago de las primas de los Seguros Agropecuarios, con un valor diferenciado para cooperativas.	Agroseguros	
13	<b>Línea 3: Fomento a la formación de capacidades para fortalecer el</b>	Convenio INDAP - SENCE	Se desarrolla a nivel nacional anualmente y despliega cursos gratuitos para usuarias y usuarios de INDAP, incluyendo socios de empresas asociativas y de cooperativas. Los contenidos que se desarrollan tienen estricta relación con los desafíos en los que están los grupos capacitados. (Cobertura nacional 1500 capacitados en el año 2023).	En 2024 se aumentará el total de cooperativos en la participación total de cursos y se desarrollarán cursos específicos para socios y dirigentes de cooperativas en temáticas de relevancia tales como: aspectos legales, contables, tributarios, etc. Los contenidos específicos se definirán con las propias cooperativas en los talleres regionales que INDAP realiza. Este modelo de trabajo será parte de la agenda global de cooperativismo de INDAP.	Indap
14		Escuela de Formación Online Chile Agrícola	Pone a disposición contenidos técnicos, instructivos y prácticos, de acceso inmediato y gratuito, en temas relativos a recursos hídricos, productividad, desarrollo de competencias, asociatividad, emprendimiento y adaptación al cambio climático, entre otros.	Desarrollar a partir de este Plan un programa de difusión del modelo cooperativo a partir de experiencias exitosas.	Fucoa
15	<b>Línea 5: Apoyo a la generación de procesos de innovación</b>	AgroCoop-Innova	Contribuye al desarrollo y consolidación de las cooperativas agroalimentarias a través de una estrategia integral de apoyo a su gestión, que considera el desarrollo de capacidades, agregación de valor e innovación y la articulación con otros programas del Estado para visibilizar y fortalecer su aporte a la producción sostenible de alimentos.	Desarrollo de capacidades asociadas al fortalecimiento del negocio de las cooperativas agroalimentarias. Desarrollo e implementación de iniciativas de agregación de valor e innovación en producto/procesos en cooperativas agroalimentarias. Articulación y acción afirmativa hacia las cooperativas agroalimentarias del programa con otros programas públicos y/o privados	FIA

**Cuadro 2:** Instrumentos y actividades que serán gestionados por parte del Minagri durante el periodo 2024-2026, ordenadas en función de las líneas de acción y criterios definidos en el Plan

N°	Línea de Acción	Instrumento/actividad	Descripción	Entidad responsable
1	<b>Línea 1: Apoyo a la gobernanza, gestión organizacional y empresarial</b>	Asistencia Técnica	Gestionar el desarrollo de un programa de formación y asesoría especializada con el objetivo de potenciar las habilidades de gestión institucional y de incidencia en políticas públicas, por parte de las organizaciones de integración cooperativa que agrégan a cooperativas de base agroalimentarias y rurales.	Odepa
2		Gestión con BancoEstado	Gestión con la entidad financiera, a fin de generar instrumentos financieros a los cuales pueden tener acceso las cooperativas agroalimentarias.	FIA/Odepa
3	<b>Línea 2: Apoyo a la inversión e inclusión financiera</b>	Crédito Asociativo Escalable	Instrumento Financiero para cooperativas en estado de crecimiento y/o de consolidación, que lleva asociado asesoría técnica.	Indap
4		Convenio INDAP - BancoEstado	Fortalecer convenio ya vigente con BancoEstado, estableciendo, además un nuevo marco de actividades conjunta en beneficio a las cooperativas y sus socios/as.	Indap
5		Fomento al Desarrollo Productivo	Concurso de proyectos de riego para Cooperativas: Dentro del calendario de concursos de la ley de fomento a la inversión en riego y drenaje de la CNR se generará un concurso especial para cooperativas; al que podrán postular proyectos de tecnificación de riego, proyectos de impulsión asociados a pozos, obras de conducción, entre otros.	CNR
6		Programa de promoción del modelo cooperativo en Universidades y Centros de Formación Técnica estatales	Impulsar acciones de difusión del modelo cooperativo en instituciones de formación profesional, promoviendo prácticas profesionales y otras acciones que tiendan al involucramiento de futuros profesionales con este modelo de organización.	Odepa/Federaciones y Confederaciones de Cooperativas
7	<b>Línea 3: Fomento a la formación de capacidades para fortalecer el funcionamiento de las cooperativas</b>	Escuela de dirigentes cooperativistas	Desarrollar una escuela de dirigentes de cooperativas, a fin de incrementar la masa crítica de miembros de cooperativas que posean las herramientas para desempeñarse en cargos directivos de sus organizaciones. Tendrá especial foco en jóvenes y mujeres.	Odepa/Indap/FIA
8		Formación de capacidades en funcionarios del sector público	Desarrollo de cursos y talleres de Asociatividad y Cooperativismo, en el marco del Plan Anual de Capacitación interna. Desarrollo de charlas y/o reuniones para funcionarios en articulación con otras instituciones públicas o privadas.	Indap
9		Formación de capacidades técnicas en los extensionistas y equipos técnicos de las cooperativas	Diseño y desarrollo de un Manual Técnico de Gestión de Cooperativa, que facilite el trabajo de los extensionistas en los territorios ya sea para los procesos de formación o fortalecimiento de las cooperativas y sus socios.	Indap
10		Talleres Regionales para socios y socias de cooperativas	Ejecución de talleres de intercambio de experiencias entre cooperativas y de capacitación en temáticas relevantes para el funcionamiento y desarrollo de una cooperativa.	Indap

N°	Línea de Acción	Instrumento/actividad	Descripción	Entidad responsable
11	<b>Línea 5: Desarrollo de una gobernanza público-privada que favorezca el crecimiento del modelo cooperativo</b>	Comité Técnico Público Privado	Generación de espacios de discusión público-privado de carácter intersectorial, con el objetivo de gestionar acciones específicas para el sector cooperativo agroalimentario y rural. Además, este espacio buscará la articulación y coordinación de todas las ofertas programáticas del sector en materia de cooperativismo. Asimismo, se espera que sea una instancia para promover la discusión y diálogo para el mejoramiento de los diferentes instrumentos.	Odepa/Servicios del Minagri/Sector cooperativo
12		Gestión para la articulación interministerial e interinstitucional	Acción articulada con entidades como Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), Corporación de Fomento a la Producción (Corfo) entre otras. Incorporación de representantes de estas instituciones en el Comité público-privado.	Instituciones del Minagri
13	<b>Línea 6: Cooperación internacional</b>	Gestión de financiamiento y asistencia técnica para fortalecer la ejecución de este plan estratégico	Gestionar recursos desde actores privados, cooperación internacional y otros organismos, con la finalidad de financiar actividades contempladas dentro del Plan. Entre las entidades con las cuales se buscará hacer alianza están Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Organización Internacional del Trabajo (OIT); Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).	Odepa
14	<b>Línea 7: Aportar al desarrollo de un ecosistema cooperativo</b>	Estudio de caracterización de cooperativas de la AFCL usuaria de Indap	Elaboración de un estudio para conocer el estado actual de las cooperativas de la AFCL usuaria de Indap respecto de sus características, ubicación, requerimientos, entre otros.	Indap
15		Estrategia de difusión	Elaborar e implementar una estrategia de difusión del modelo cooperativo, sus atributos y contribuciones, la cual buscará concientizar y fomentar a la adhesión a esta modalidad de organización, por parte de la población rural.	Fucoa/Odepa/Indap
16		Ciclo de Seminarios	Gestionar un ciclo de seminarios y otras actividades de difusión y promoción del modelo cooperativo	Fucoa/Odepa/Indap
17		Proceso de modificaciones a la Ley General de Cooperativas (D.F.L número 5)	Generar un espacio de discusión y trabajo, a fin de indicar propuestas de modificación a la Ley general de cooperativas, articulando así con el proceso que está impulsando la DAES.	Odepa/Servicios Minagri/Sector cooperativo

## 4. Propuesta de Comité Técnico Público Privado para la gestión y el seguimiento del plan

En la línea estratégica número cinco se propone desarrollar una gobernanza público-privada que favorezca el crecimiento del modelo cooperativo apostando por un diseño que permita la articulación de los servicios del Minagri involucrados con el cooperativismo, la cual tendrá como tarea inicial el trabajo y seguimiento de las acciones definidas en el presente plan. Para tales efectos, se establecerá un Comité Técnico Público Privado entre los servicios Minagri relacionados al movimiento cooperativo, y que poseen alguna responsabilidad en el desarrollo de las líneas de acción contempladas en el presente plan.

Otro de sus objetivos será vincularse y articularse con posibles aliados públicos y privados, quienes pudiesen apoyar el proceso. En el sector público se reconocen como aliados a la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES); a la Corporación de Fomento (Corfo), a los Servicios de Cooperación Técnica (Sercotec), los tres pertenecientes al Ministerio de Economía Fomento y Turismo; y al Banco Estado,. Por su parte, en el mundo de la sociedad civil, se identifican otros actores claves como son: la Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas (Campocooop), la Unión Nacional de Agricultura Familiar (UNAF), la Asociación Nacional de Cooperativas, y la Confederación Nacional de Cooperativas (Confecooop), y otras entidades gremiales campesinas que incluyen cooperativas dentro de sus

bases, como son el Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile (Mucech) y la Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas (Anamuri). Adicionalmente, se identifican ciertos organismos internacionales como potenciales aliados, entre estos: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Además, se buscará generar lazos con entidades de integración cooperativa a escala internacional, como son Cooperativas Agrarias Federadas de Uruguay (CAF), Organización Cooperativa Brasileña (OCB), la National Cooperative Business Association (NCBA Clusa) de EE. UU. y la International Cooperative Alliance (ICA) a escala global, por mencionar algunas. Otro sector con el cual se buscará generar lazos es el académico, tanto a escala nacional como internacional.

En razón a la presencia de todos estos actores, resulta fundamental establecer coordinaciones que permitan incidir en el fortalecimiento del modelo cooperativo, desde la perspectiva del desarrollo rural y empresarial. Para ello, Odepa oficiará como Secretaría Ejecutiva que coordine el funcionamiento y la operativa de esta gober-

nanza dentro de MINAGRI, facilitando el trabajo y la articulación. En el siguiente esquema se presentan los diversos actores involucrados.

**Figura 2:** Esquema de gobernanza para la comisión de trabajo de MINAGRI para el fomento al modelo cooperativo.



Es interesante indicar que este comité técnico público-privado tendrá comunicación y coordinación directa con el Instituto de Cooperativismo que el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo mesta desarrollando a través de la DAES.

Se espera que este comité tenga su primera sesión de trabajo durante el primer trimestre de 2024.