



Organización  
Internacional  
del Trabajo



FORLAC 2.0



DIVISIÓN DE  
ASOCIATIVIDAD Y  
COOPERATIVAS

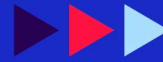


Año Internacional  
de las Cooperativas



INSTITUTO NACIONAL  
DE ASOCIATIVIDAD  
Y COOPERATIVISMO  
por CORFO

# Propuesta de Hoja de Ruta para promover la asociatividad y la formalización de la economía rural mediante el cooperativismo en Chile





# Propuesta de Hoja de Ruta para promover la asociatividad y la formalización de la economía rural mediante el cooperativismo en Chile



Organización Internacional del Trabajo

Chile, julio de 2025



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Véase [creativecommons.org/licenses/by/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0). El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT, DAES e INAC como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT ni DAES ni INAC en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

**Atribución de la titularidad** - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: OIT y DAES e INAC, *Propuesta de hoja de ruta para promover la asociatividad y la formalización de la economía rural mediante el cooperativismo en Chile*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) y el Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo (INAC), 2025 © OIT y DAES e INAC.

**Traducciones** - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) y el Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo (INAC). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT, DAES e INAC. La OIT y DAES e INAC declinan toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

**Adaptaciones** - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) y el Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo (INAC). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT ni por DAES e INAC y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT y DAES e INAC. La OIT DAES e INAC declinan toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

**Materiales de terceros** - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT ni DAES ni INAC, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

ISBN 9789220423127 (web PDF)

DOI: <https://doi.org/10.54394/WWQL6000>

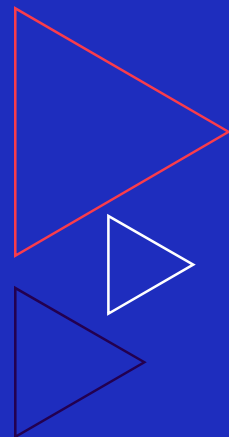
Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT ni DAES ni INAC sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Véase [www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad](http://www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad).

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT ni DAES ni INAC.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT y DAES e INAC, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

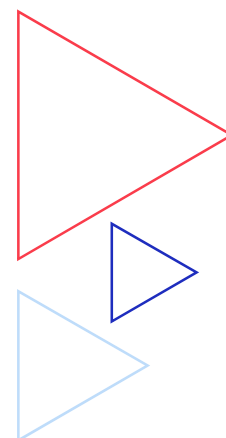
## Advertencia

El uso del lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español *o/a* para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.



# Índice

Siglas y acrónimos	8
Prólogo	9
Resumen ejecutivo	10
Introducción	12
<b>1. Resumen diagnóstico y brechas</b>	<b>13</b>
1.1. Cooperativas rurales y trabajo decente	14
1.2. El estado del trabajo decente en cooperativas rurales	16
1.3. Brechas y Oportunidades	17
<b>2. Construcción propuesta de Hoja de Ruta</b>	<b>19</b>
2.1. Metodología	20
2.2. Planificación y definición de alcance	20
2.3. Estructura y componentes metodológicos	20
2.4. Talleres participativos y levantamiento de información	20
2.5. Desarrollo de ámbitos de intervención	22
2.6. Validación Hoja de Ruta	22
2.7. Integración final y elaboración propuesta de Hoja de Ruta	22
<b>3. Principios y marco integrado de políticas de formalización FORLAC 2.0</b>	<b>23</b>
3.1. Principios transversales	25
3.2. Marco Integrado de Políticas de Formalización	27
<b>4. Propuesta de Hoja de Ruta y ámbitos de intervención</b>	<b>28</b>
4.1. Desarrollo productivo y modelo de negocios	31
4.2. Fortalecimiento organizacional, empresarial, estructura y gobernanza cooperativa	40
4.3. Desarrollo del ecosistema cooperativa y su impacto social	47
<b>5. Gobernanza para la implementación</b>	<b>55</b>
<b>6. Sigüientes pasos</b>	<b>58</b>
<b>Glosario</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>62</b>
<b>Anexo</b>	<b>63</b>



## Agradecimientos

El presente documento ha sido elaborado de manera conjunta por la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, el Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo (INAC), la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, y el Departamento de Políticas Sectoriales (SECTOR) de la OIT.

Las instituciones participantes expresan su especial reconocimiento a Juan José Montes, jefe de la DAES; Yessenia Osorio, coordinadora de Gestión del INAC; y Efraín Quicaña Navarro, especialista principal en economía rural, desarrollo productivo y formalización de la Oficina Regional de la OIT, por su valiosa supervisión técnica y orientación estratégica a lo largo de todo el proceso.

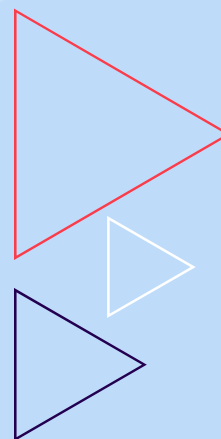
Se agradece de manera destacada el apoyo técnico brindado por la Fundación Mapocho, a través del trabajo comprometido de Verónica Demarco, Javiera Parra, Anaís Rachou, Fabián Schiaffino y Boris Suazo, quienes contribuyeron significativamente a la elaboración del documento.

Un reconocimiento especial merece Sandra Ríos, cuyo conocimiento experto enriqueció tanto el enfoque metodológico como los resultados del informe.

Asimismo, se agradecen los aportes sustantivos, comentarios críticos y apoyo en la coordinación de la investigación conjunta por parte de colegas de la OIT, en particular Mariángeles Fortuny, Walteri Katajamaki y Lucie Servoz, de la sede central de la OIT.

Se reconoce también el compromiso del equipo de la OIT en Santiago, conformado por Patricia Roa, Jocelyn Muñoz y Melissa Von der Forst, por su eficaz coordinación de los talleres realizados en el marco de esta iniciativa.

Finalmente, las organizaciones desean expresar su sincero agradecimiento a todas las personas, instituciones y organizaciones que participaron activamente en la co-creación de esta Hoja de Ruta, mediante entrevistas, talleres y espacios de diálogo, cuya colaboración fue fundamental para la construcción colectiva de este instrumento.



# Siglas y acrónimos

<b>ACI</b>	Alianza Cooperativa Internacional
<b>ANID</b>	Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAF</b>	Banco de desarrollo de América Latina y El Caribe
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CFT</b>	Centro de Formación Técnica
<b>COMICIVYT</b>	Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio
<b>CONADI</b>	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
<b>CORFO</b>	Corporación de Fomento de la Producción
<b>DAES</b>	División de Asociatividad y Cooperativas
<b>DIPRES</b>	Dirección de Presupuestos de Chile
<b>ED</b>	Equipo Dedicado
<b>EFE</b>	Empresa de los Ferrocarriles del Estado
<b>ESS</b>	Economía Social y Solidaria
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FIA</b>	Fundación para la Innovación Agraria
<b>FONASA</b>	Fondo Nacional de Salud
<b>FOSIS</b>	Fondo de Solidaridad e Inversión Social
<b>HDR</b>	Hoja De Ruta
<b>INAC</b>	Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo
<b>INAPI</b>	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
<b>INDAP</b>	Instituto de Desarrollo Agropecuario
<b>INDESPA</b>	Instituto Nacional de Desarrollo Sustentable de la Pesca Artesanal y de la Acuicultura de Pequeña Escala
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadísticas
<b>IPS</b>	Instituto de Previsión Social
<b>JUNJI</b>	Junta Nacional de Jardines Infantiles
<b>ME</b>	Mesas Ejecutivas
<b>MET</b>	Mesas Ejecutivas Territoriales
<b>MINAGRI</b>	Ministerio de la Agricultura
<b>MYPE</b>	Micro y Pequeña Empresa
<b>ODEPA</b>	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
<b>ONGs</b>	Organizaciones No Gubernamentales
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PAE</b>	Programa de Asociatividad Económica
<b>PJC</b>	Personas Jurídicas Comerciales
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SAG</b>	Servicio Agrícola y Ganadero
<b>SECOM</b>	Secretaría de Comunicaciones
<b>SENCE</b>	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
<b>SERCOTEC</b>	Servicio de Cooperación Técnica
<b>SEREMI</b>	Secretarías Regionales Ministeriales
<b>SII</b>	Servicio de Impuestos Internos
<b>SUSESO</b>	Superintendencia de Seguridad Social

# Prólogo



La Economía Social y Solidaria ha demostrado ser una vía efectiva para promover el desarrollo inclusivo, sostenible y territorialmente equilibrado. En este contexto, el cooperativismo rural se presenta como una herramienta estratégica para fortalecer la asociatividad, mejorar las condiciones laborales y avanzar hacia la formalización de la economía en los territorios rurales de Chile.

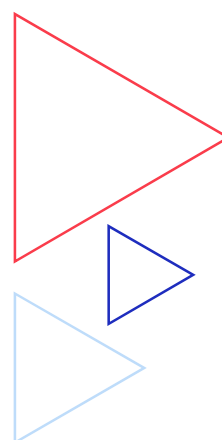
Este documento, que presentamos con orgullo, es el resultado de un proceso profundamente colaborativo. Bajo el liderazgo de la **División de Asociatividad y Cooperativas (DAES)** del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y del **Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo (INAC)**, se ha convocado a los principales actores del ecosistema cooperativo del país para construir una Hoja de Ruta que oriente el fortalecimiento del cooperativismo rural con enfoque en trabajo decente.

La elaboración de esta propuesta ha contado con la valiosa **asistencia técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, cuya experiencia global ha sido clave para incorporar estándares internacionales y enfoques innovadores. Asimismo, el proceso ha sido facilitado por la **Fundación Mapocho**, que ha contribuido a garantizar una metodología participativa, inclusiva y territorialmente representativa.

Este esfuerzo conjunto refleja el compromiso del Estado de Chile con el desarrollo de políticas públicas que reconozcan y potencien el rol de las cooperativas como agentes de transformación social y económica. La Hoja de Ruta que aquí se presenta no solo es una guía estratégica, sino también un testimonio del poder de la colaboración interinstitucional y del diálogo social como pilares fundamentales para avanzar hacia un desarrollo más justo y sostenible.

Invitamos a todas y todos quienes forman parte del ecosistema cooperativo a hacer suyo este documento, a enriquecerlo con su experiencia y a sumarse activamente a su implementación.

División de Asociatividad y Cooperativas (DAES)  
Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo (INAC)



# Resumen ejecutivo

Esta propuesta de Hoja de Ruta plantea una estrategia para fortalecer el cooperativismo como herramienta para el desarrollo de las zonas rurales de Chile. Su objetivo principal es impulsar el trabajo decente y transitar hacia la formalización mediante el modelo cooperativo, reconociendo a las cooperativas como motores de transformación social y económica en los territorios rurales.

El contexto actual del cooperativismo chileno evidencia oportunidades que pueden ser abordadas a través de esta propuesta de Hoja de Ruta, para potenciar su bajada rural. Según el diagnóstico rápido realizado en el marco del desarrollo de la propuesta, se pudo identificar que Chile cuenta con 571 cooperativas rurales (57 por ciento del total nacional) pero se encuentran altamente fragmentadas (un poco más de la mitad de estas cuentas con menos de 20 socios). Por otro lado, las grandes cooperativas (1,9 por ciento del total), rurales o urbanas, concentran casi el 80 por ciento de las ventas, mientras que la mayoría son microempresas con recursos limitados. También, se evidencia una distribución territorial desigual, aunque están más descentralizadas que otras empresas, las cooperativas urbanas concentran el 68,7 por ciento de los trabajadores y casi el 95 por ciento de los socios.

Es por esto, que se propone esta Hoja de Ruta estructurada en tres ejes estratégicos, para responder a los principales obstáculos identificados en el diagnóstico rápido:



Fuente: elaboración propia.



## Eje 1: Desarrollo productivo y modelo de negocios

Se evidencia que las cooperativas rurales necesitan potenciar su competitividad y sostenibilidad económica. Hoy en día hay dificultades para acceder a mercados nacionales, regionales e internacionales y cumplir con los estándares de calidad. Además, existe un limitado acceso a financiamiento privado y público que es necesario abordar. Por otro lado, se evidencia que las cooperativas rurales deben estar preparadas para el impacto del cambio climático, específicamente en los sectores productivos que les competen. También, se manifiestan problemas estructurales como la brecha tecnológica y de innovación existentes, así como el déficit de infraestructura básica en la ruralidad para poder suplir otras necesidades.

En este sentido, se proponen 8 ámbitos de intervención para abordar lo mencionado anteriormente, que incluyen desde fomentar redes comerciales hasta crear mecanismos de descarbonización y promover cooperativas de servicios de cuidados.



### Eje 2: Fortalecimiento organizacional, empresarial, estructura y gobernanza cooperativa

En este eje se busca que las cooperativas rurales mejoren sus capacidades de gestión y posean estructuras de gobernanza más sólidas. Se evidenció que existen déficits en las capacidades de administración empresarial y hay una concentración de roles en pocas personas debido a los pocos socios. Por otro lado, faltan profesionales especializados en el modelo cooperativo y se evidencia una identidad cooperativa poco establecida.

Para abordar estos temas, se proponen 6 ámbitos de intervención que van desde programas de capacitación hasta la creación de sistemas integrales de protección social para cooperativas, entendiendo que es parte fundamental de su desarrollo.



### Eje 3: Desarrollo del ecosistema cooperativo y su impacto social

En el diagnóstico se evidenció que el ecosistema cooperativo necesita mayor articulación interna y reconocimiento externo. Existe una limitada cooperación entre cooperativas, sumado a esto, hay una baja participación en organizaciones de segundo y tercer nivel, lo que no ha logrado establecerse como espacios de toma de decisiones e impulso mejoras para el sector. Por otro lado, se evidencia un marco normativo desactualizado y una falta de reconocimiento del modelo cooperativo en las políticas públicas, a nivel general.

Con el fin de abordar esas brechas, se definieron 8 ámbitos de intervención que incluyen desde el fortalecimiento de organizaciones de segundo y tercer nivel, hasta la integración del cooperativismo en el sistema educativo, a través de distintas estrategias, para potenciar el ecosistema y ampliar su impacto social.

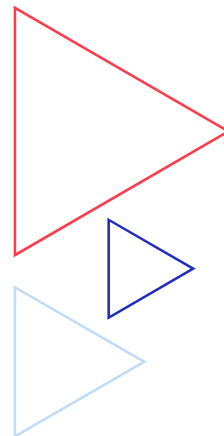
### Gobernanza

Para la implementación de esta propuesta de Hoja de Ruta se propone un modelo de gobernanza basado en Mesas Ejecutivas como metodología de diálogo social con un carácter tripartito, incluyendo dos niveles operativos: cuerpo de alto nivel (ministerios y servicios) y un cuerpo operativo (encargado de la implementación directa).

La gobernanza se plantea, además, con un modelo de descentralización territorial a través de Mesas Ejecutivas Territoriales que tiene el rol de adaptar las acciones a los contextos locales.

Todo esto impulsado por un co-liderazgo entre la División de Asociatividad y Cooperativas y el Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo como entidades coordinadoras.

Finalmente, esta propuesta de Hoja de Ruta representa una oportunidad para reducir las brechas de desarrollo entre zonas urbanas y rurales; promover la transición a la formalidad y fortalecer el empleo decente en sectores con altos índices de informalidad; contribuir al desarrollo sostenible de las zonas rurales en diversas dimensiones: social, económica y ambiental; y, por último, aprovechar el potencial territorial de Chile para un desarrollo más inclusivo acorde a las necesidades de los propios territorios.



# Introducción

---

La asociatividad y la transición a la formalidad en zonas rurales representan hoy desafíos clave para avanzar hacia un desarrollo más inclusivo y sostenible. En este contexto, el modelo cooperativo emerge como una alternativa viable y pertinente para fortalecer el tejido productivo local, permitiendo mejorar el acceso a mercados, aumentar el poder de negociación y reduciendo costos (OIT 2023b); y para ofrecer oportunidades de trabajo decente (OIT 2022b).

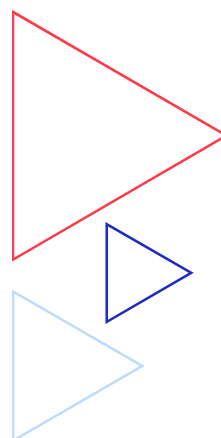
A pesar de su potencial, el cooperativismo rural chileno enfrenta importantes barreras estructurales en torno: a) Desarrollo productivo y modelo de negocios, b) Factores organizacionales y estructura cooperativas, y c) Rol social y ecosistema, como se evidenció en el diagnóstico rápido asociado a esta propuesta de Hoja de Ruta.

Con el objetivo de abordar estos desafíos y potenciar las oportunidades del cooperativismo como estrategia de desarrollo rural, se realizó un proceso de co-diseño de una propuesta de Hoja de Ruta. Este informe sistematiza el camino recorrido y los resultados obtenidos; y plantea una serie de ámbitos de intervención prioritarios para orientar la acción de los distintos actores involucrados en este ecosistema.

La estructura del informe es la siguiente: en primer lugar, se presenta un resumen del diagnóstico rápido que sirvió de base para comprender las principales brechas y oportunidades entorno al cooperativismo rural y la formalización. Luego, se detalla la metodología utilizada y proceso participativo que dio forma a esta propuesta. En tercer lugar, se exponen los principales componentes de la propuesta de Hoja de Ruta y los ámbitos de intervención. Finalmente, se sugiere una estructura de gobernanza que permita su implementación efectiva, junto a los pasos siguientes para activar esta herramienta de planificación de manera coordinada, flexible y realista.

Para una mayor comprensión de los conceptos expuestos en esta propuesta de Hoja de Ruta, se incorpora un glosario de apoyo al final de este documento.

Esta propuesta de Hoja de Ruta no busca ser un documento final ni rígido, sino una propuesta adaptable y accionable. Se espera que sirva de base para construir una estrategia país, capaz de posicionar al cooperativismo como una vía concreta de transformación social y productiva en los territorios rurales así como fomentar el trabajo decente, acompañando a iniciativas ya en ejecución como el Plan estratégico nacional para el fortalecimiento cooperativo agroalimentario y rural 2024-2026 (Chile 2022b), las líneas de acción de las distintas instituciones de fomento del cooperativismo y el escalamiento de las metodologías Think.Coop y Start.Coop de la OIT.





▶ 1

# Resumen diagnóstico y brechas

La sección a continuación es un resumen del diagnóstico rápido realizado como punto de partida del proceso de Hoja de Ruta. Se realizó en base a) al análisis de fuente de datos secundarias como el registro del Servicio de Impuestos Internos (SII) 2005-2023, el registro de la DAES 2024; b) a entrevistas a actores clave del sector; c) a revisión bibliográfica.

Todos los datos numéricos presentados a continuación provienen de los registros SII y DAES mencionados, salvo que se indique expresamente otra fuente.

## 1.1. Cooperativas rurales y trabajo decente

Las cooperativas han sido reconocidas internacionalmente como “empresas comerciales sostenibles y pujantes que contribuyen directamente a la generación de empleo decente” (Naciones Unidas 2021). Su identidad, basada en principios de igualdad, participación democrática y enfoque en las personas, las posiciona como alternativas preferentes para trabajadores de la economía informal, generando oportunidades de empleo y, además, mejorando las condiciones de vida.

En Chile, el SII registró en 2023 la actividad económica de **571 cooperativas rurales y mixtas**, representando el 57 por ciento de las cooperativas del país. Estas cooperativas demuestran una distribución territorial más descentralizada que otras formas empresariales, con el 57 por ciento ubicadas en comunas rurales o mixtas, en contraste con solo el 17,8 por ciento de las Personas Jurídicas Comerciales.

Sin embargo, a pesar de esta descentralización, las cooperativas urbanas concentran la mayor parte de los recursos: el 68,7 por ciento de los trabajadores dependientes, el 94,9% de los socios y el 70,3 por ciento de las ventas<sup>1</sup>.

### 1.1.1. Distribución territorial y características clave

Las cooperativas rurales se concentran principalmente en la macrozona Sur y Centro Sur (75 por ciento), destacándose las regiones de la Araucanía, el Maule y Los Lagos, que albergan casi la mitad de estas organizaciones. No obstante, las ventas de cooperativas rurales son lideradas por las regiones de Coquimbo y Los Ríos, debido a la presencia de las cooperativas emblemáticas Capel y Colún, respectivamente.

Más de la mitad de los socios en zonas rurales se concentran en las regiones del Maule, Metropolitana y O'Higgins, caracterizadas por una gran cobertura de cooperativas de agua potable. Este sector representa al 59 por ciento de los socios en zonas rurales.

Se observa una notable fragmentación del modelo cooperativo: el 57 por ciento de las cooperativas rurales tienen menos de 20 socios. Esta situación es particularmente evidente en la región de la Araucanía, donde, a pesar de contar con el mayor número de cooperativas rurales, el 75 por ciento de ellas tienen menos de 20 socios.

### 1.1.2. Tamaño y antigüedad

En términos de tamaño, la mayoría de las cooperativas rurales son micro y pequeñas empresas. En 2023, el 96 por ciento de ellas se clasificaban en estas categorías, y una de cada cuatro (25 por ciento) no registró ventas durante ese año.

El sector muestra una estructura dual caracterizada por alta concentración y fuerte atomización: las grandes cooperativas rurales (apenas el 1.9 por ciento del total) concentran el 79 por ciento de las ventas, mientras que la mayoría son microempresas con pocos socios.

---

<sup>1</sup> Las ventas mencionadas en este documento son ventas estimadas en base a los límites inferiores de los tramos de ventas compartidos por el Servicio de Impuestos.

En cuanto a la antigüedad<sup>2</sup>, las cooperativas demuestran ser más duraderas que otras formas empresariales. Mientras que las cooperativas alcanzan un promedio de 12,98 años desde su inicio de actividades en el SII, las demás Personas Jurídicas Comerciales registran un promedio de 7,22 años dentro de las organizaciones analizadas en el periodo 2005-2023.

A partir de los datos, se observa una aceleración en la creación de cooperativas en los últimos años: el 55 por ciento de las cooperativas rurales activas en SII 2023 fueron constituidas después de 2014. Al mismo tiempo, el 23 por ciento tiene más de 50 años de antigüedad desde su constitución, principalmente cooperativas de distribución de agua impulsadas en la década de 1960.

### 1.1.3. Análisis sectorial

Las actividades de las cooperativas rurales se concentran en pocos sectores. El 73 por ciento se distribuyen en: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (30 por ciento); comercio al por mayor y menor (23 por ciento); y suministro de agua, evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación (20 por ciento). Sin embargo, el 81 por ciento de las ventas provienen de: industria manufacturera (44 por ciento); suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (25 por ciento); y comercio al por mayor y menor (12 por ciento).

El sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca se caracteriza por ser de pequeña escala, representando el 30 por ciento de las cooperativas rurales pero aportando solo el 7 por ciento de las ventas estimadas en 2023.

En la última década (SII 2013-2023), se identifican sectores de mayor crecimiento como la minería, la construcción y el comercio, así como subsectores del agroalimentario en la industria manufacturera. Sin embargo, el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca muestra una tasa de crecimiento negativa (-0,31 por ciento), aunque existen actividades específicas en crecimiento como la acuicultura (12 por ciento), apoyo a la silvicultura (11%) y ganadería (2 por ciento).

### 1.1.4. Género

En zonas rurales, de los 105,551 socios de cooperativas, 34,6 por ciento son mujeres, 43,4 por ciento son hombres y 22 por ciento no tiene información de género registrada. Estos datos revelan una brecha de participación femenina en el ámbito rural comparada con el promedio nacional (47,8 por ciento mujeres y 45,9 por ciento hombres), pero también existe una brecha de información al respecto (22 por ciento sin datos en zonas rurales versus 6 por ciento a nivel nacional).

Se destaca, sin embargo, la participación de mujeres en cargos de directorios y consejos en cooperativas (36,5 por ciento), superior al 15,9 por ciento observado en directorios de otros tipos de empresas.

---

<sup>2</sup> La antigüedad se refiere a la longevidad de las cooperativas rurales, es decir, los años desde dos fechas claves: su inicio de actividades registrado en el SII y su constitución formal en la DAES. Para efectos de comparación con otras Personas Jurídicas Comerciales (PJC), como sociedades por acciones, se tomará la primera fecha por coherencia metodológica. No obstante, la fecha de constitución en la DAES ofrece una visión más precisa de la antigüedad de las cooperativas, especialmente en aquellas con más de 50 años, debido a los cambios normativos a lo largo del tiempo. Se precisa en el análisis la fecha referencia que se usará según aplica.

## 1.2. El estado del trabajo decente en cooperativas rurales

En esta sección, se aborda el estado actual del trabajo decente, en las cooperativas rurales de Chile, tomando como referencia los cuatro pilares del Programa de Trabajo Decente de la OIT. Considerando la limitada disponibilidad de datos específicos sobre este sector, el análisis se complementa con información general del país.

No se cuenta con información específica respecto a informalidad en el sector cooperativo, por lo que esta información representa la situación general del país. Según el INE, la tasa de informalidad del país llegó a 27,5 por ciento promedio para el año 2024, con los mayores índices en agricultores, trabajadores agropecuarios y pesqueros (55,0 por ciento) y artesanos y operarios de oficios (42,5 por ciento). Los trabajadores por cuenta propia y el personal de servicio doméstico presentan tasas particularmente altas de informalidad (65,1 por ciento y 57,5 por ciento respectivamente).

Existen desigualdades de género significativas en la exposición a la informalidad. Según la Encuesta de Protección Social (2002-2020), las mujeres enfrentan mayores dificultades para salir de la informalidad: sólo el 32,01 por ciento de las mujeres logran transitar de un empleo informal a uno formal, frente al 58,75 por ciento de los hombres. Además, las mujeres tienen una probabilidad del 25 por ciento de caer en la inactividad tras un empleo informal, mientras que en los hombres esta cifra es del 9,19 por ciento. (Chile s. f.)

En cuanto a generación de empleo en cooperativas, en 2023, un 31 por ciento de las cooperativas rurales contaba con uno o más trabajadores dependientes. El 47,6 por ciento de los trabajadores rurales se concentran en las dos cooperativas emblemáticas, Colún y Capel.

Entre 2013 y 2023, se observó una elasticidad del empleo de 0,53 en relación con las ventas (por cada 1 por ciento de aumento en ventas, el empleo aumentó un 0,53 por ciento), sugiriendo mejoras en productividad o cambios en la estructura del empleo.

La elasticidad del empleo en relación con la creación de cooperativas es de sólo 0,18, indicando que el crecimiento en número de cooperativas ha tenido un impacto limitado en la generación de empleo.

Excluyendo a Capel y Colún, los sectores con mayor generación de empleo en cooperativas rurales son: suministro de agua (31,18 por ciento), agropecuario (28,03 por ciento) y suministro de electricidad (16,72 por ciento). Los sectores de agua y electricidad destacan por su alta elasticidad empleo-cooperativas (2,21 y 2,14 respectivamente).

Aunque las cooperativas están reconocidas por el Estado y forman parte del sector formal, gran parte del trabajo realizado en ellas es aportado por socios no contratados. Esto es particularmente relevante en cooperativas agropecuarias, campesinas, pesqueras y de trabajo.

Si bien la constitución de cooperativas permite formalizar la actividad económica, el trabajo realizado por los socios puede resultar informal según sea la aplicación de la Ley General de Cooperativas y del código del trabajo en la realidad.

Los trabajadores dependientes de las cooperativas se benefician de las mismas normas laborales que aplican a cualquier otro modelo empresarial formal, incluyendo derechos fundamentales, regulación de contratos, jornada laboral, y la seguridad y salud en el trabajo.

Sin embargo, de manera general, el empleo rural se caracteriza **por mayores déficits de trabajo decente**, manifestada en tasas de pobreza por ingreso del 17 por ciento en zonas rurales contra el 7 por ciento en zonas urbanas (Chile 2020).

Se observa un aumento en la participación de mujeres en la mano de obra agrícola temporera (con respecto a la participación de hombres). la cual se caracteriza por empleos más inestables - con solo un 17 por ciento de las mujeres accediendo a empleo permanente, y apenas el 13 por ciento entre las migrantes (Caro, Margarit, Cárdenas 2021).

Las cooperativas de trabajo son las únicas formas de cooperativas que se benefician legalmente de la cobertura del código de trabajo para sus socios, a través del artículo 63 de la Ley General de Cooperativas. Esto incluye protecciones contra el trabajo infantil, conservación del empleo durante el servicio militar, y protección a la maternidad, paternidad y seguro social.

Sin embargo, la Ley General de Cooperativas deja libertad para que cada cooperativa defina sus normas en temas centrales como horas laborales, vacaciones y sueldos. Esto requiere capacidades de gestión, negociación colectiva y conocimiento legal para su implementación efectiva.

En cooperativas agrícolas, campesinas y pesqueras, los socios suelen operar como productores independientes. La carga legal y administrativa relacionada a la transición a la formalidad, derechos laborales y protección social recae entonces en ellos, incluyendo la formalización de su actividad, declaración de ingresos, afiliación a sistemas previsionales, etc.

## 1.3. Brechas y Oportunidades

### 1.3.1. Desarrollo Productivo y modelo de negocios

La asociatividad ha demostrado ser un habilitante importante para el **acceso a mercados** de pequeños productores y emprendedores, a través de la mejora de estándares, economías de escala, centralización de esfuerzos comerciales, inversión conjunta en infraestructura y mayor poder de negociación.

Sin embargo, persisten desafíos importantes: el volumen generado no permite alcanzar mercados grandes como las compras públicas; problemas de conectividad afectan la comunicación con potenciales clientes; las normas y estándares de calidad para acceder a ciertos mercados son difíciles de cumplir en el ámbito rural; y la fragmentación de las cooperativas limita el potencial de la asociatividad.

El **acceso al financiamiento** privado es un obstáculo importante para el desarrollo productivo de las cooperativas. Existen pocos bancos privados que consideran las especificidades de las cooperativas en sus criterios de admisibilidad a créditos, resultando en dificultades para acceder a financiamiento privado y servicios bancarios básicos.

La gran mayoría de los instrumentos de financiamiento que utilizan las cooperativas provienen del Estado, principalmente a través de INDAP, Sercotec y Corfo.

Se identifican dos brechas importantes en el financiamiento público: las necesidades para escalar son mayores al financiamiento disponible, y la concentración de apoyo en ciertos sectores (principalmente a través de INDAP) limita las oportunidades para otros ámbitos como acuicultura, pesca y distribución de agua.

El **impacto ambiental** ha sido evidente en los sectores principales del mundo rural, manifestándose en cambios en los ciclos de cultivos, sequía hídrica, aumento de normas ambientales, pérdida de calidad de productos y servicios, y aumento de riesgos asociados. Estos factores representan costos importantes para las empresas de menor tamaño. Por otro lado, en pos de un desarrollo rural sostenible, se observan oportunidades de nuevos mercados vinculados con el cuidado del medio ambiente, como la economía circular, energías renovables y turismo sustentable.

### 1.3.2. Factores organizacionales y Estructura Cooperativa

Existe una brecha en **capacidades de administración de empresas** y estrategia comercial, especialmente en cooperativas micro y pequeñas, dificultando su sostenibilidad y formalidad (Ríos-Nuñez et al, 2018).

Las cooperativas tienen características que hacen su gestión diaria distinta, reflejadas en la regulación del trabajo de sus socios, el proceso de formalización y control, la gestión tributaria y la gobernanza. Esto, combinado con el limitado conocimiento del modelo cooperativo, genera dificultades para encontrar profesionales capacitados para apoyarlas.

Se observa la externalización de capacidades de gestión al sector público a través de programas como el PAE<sup>3</sup> de INDAP o el programa de creación y fortalecimiento de cooperativas de Sercotec.

La **concentración de roles** en pocas personas debido al pequeño tamaño de las cooperativas dificulta el establecimiento de una gobernanza sólida y una adecuada distribución de responsabilidades.

Se observa una baja participación de jóvenes y mujeres en puestos de toma de decisión, así como una tendencia al envejecimiento de los socios, amenazando la renovación del liderazgo cooperativo y la sostenibilidad del modelo.

La **identidad cooperativa** aún no está bien establecida en Chile, manifestada por una confusión respecto a su rol integral de aporte social y económico. Por un lado, se le asocia con organizaciones de carácter puramente social, descuidando su viabilidad económica; por otro, al enfocarse únicamente en su rol empresarial, se pierden los beneficios de los principios cooperativos.

### 1.3.3. Ecosistema de cooperativas y rol social

Se identifican oportunidades de desarrollo a través de **redes intercooperativas**. Por un lado, se destaca el potencial del fortalecimiento de cooperativas grandes que tienen la capacidad de generar encadenamiento productivo por su fuerte vínculo territorial (García-García *et al.* 2024).

Existe también una oportunidad en **fortalecer la integración con organizaciones de segundo y tercer nivel**, que pueden cumplir diversos roles incluyendo representación, fortalecimiento de capacidades, acceso a mercados y desarrollo de intercooperación.

Sin embargo, actualmente estos roles se limitan principalmente a la representación del sector, con baja participación de las cooperativas base en federaciones. Según la DAES, en 2024 el sector contaba con 20 organizaciones de segundo y tercer nivel, sumando 184 cooperativas socias, una fracción de las más de 2.000 cooperativas registradas como activas.

El **apoyo de las políticas públicas** hacia el cooperativismo ha sido reconocido y valorado en los últimos años. La creación del Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo en 2024, junto con nuevos programas, refleja este compromiso. Destacan especialmente los programas de FOSIS, SERCOTEC, INDAP y CONADI para abordar los desafíos de formalización a través del cooperativismo. (Chile s. f.).

Sin embargo, los programas públicos no acompañan a las cooperativas a lo largo de todo su ciclo de desarrollo ni dentro de sus sectores específicos. Se identifican brechas relacionadas con el tipo de programa propuesto y la falta de coordinación entre entidades públicas y privadas. (Correa 2022).

Persisten **desafíos de conectividad** para poder iniciar, mantener y desarrollar actividades económicas, como el acceso a internet de alta velocidad, señal, energía trifásica o alcantarillado.

Existe la oportunidad de potenciar cooperativas en la coordinación público-privada para solucionar problemas reales de las zonas rurales, como lo demuestran los casos exitosos de las cooperativas de agua y el caso específico de Coopeumo en la provisión de internet a su comunidad.

Mejorar el acceso a servicios básicos como infraestructuras de cuidado, educación y capacitación laboral puede aportar a los desafíos de inclusión laboral e informalidad, especialmente para mujeres y trabajadores con bajo nivel educacional.

---

3 Programa de Asociatividad Económica.



# ▶ 2

## Construcción propuesta de Hoja de Ruta

En vista del diagnóstico, las brechas y oportunidades evidenciadas, se plantea la necesidad de construir una propuesta de Hoja de Ruta que permita la promoción de la asociatividad y formalización a través del cooperativismo en sectores económicos vinculados a la economía rural, a fin de promover el trabajo decente y la productividad en las áreas rurales. A través de esta propuesta de Hoja de Ruta se busca mejorar la productividad y el trabajo decente en las zonas rurales de Chile,

## 2.1. Metodología

La construcción de la propuesta de Hoja de Ruta es el resultado de un proceso participativo y colaborativo orientado a promover la asociatividad y la formalización en zonas rurales, a través del fortalecimiento del cooperativismo. La metodología se fundamentó en la generación de ejes estratégicos definidos a partir de un diagnóstico integral del sector, la revisión exhaustiva de documentación especializada, y un proceso deliberativo con actores relevantes del ecosistema cooperativo y de la Economía Social y Solidaria en zonas rurales. A continuación, se detalla el proceso metodológico implementado.

## 2.2. Planificación y definición de alcance

Para dar inicio a la construcción de la propuesta de Hoja de Ruta, se comenzó por una planificación para establecer los parámetros de la construcción de la Hoja de Ruta. Se definieron el alcance y los límites territoriales y sectoriales de la Hoja de Ruta, los objetivos generales y específicos a alcanzar, las expectativas de los distintos actores institucionales involucrados y los hitos críticos del proceso. Esta fase permitió establecer un marco de referencia y alinear expectativas respecto a los resultados esperados.

## 2.3. Estructura y componentes metodológicos

A partir de las definiciones iniciales, se procedió a elaborar el esquema metodológico y la arquitectura de la Hoja de Ruta, estableciendo:

- ▶ Un horizonte temporal escalonado con metas a corto plazo (1 año), mediano plazo (2-3 años) y largo plazo (4-6 años)
- ▶ La identificación preliminar de ejes estratégicos basados en el diagnóstico

Esta etapa permitió dotar al proceso de un marco metodológico, asegurando la coherencia interna de los componentes y su articulación con los instrumentos de planificación existentes en el sector público y otros organismos internacionales.

## 2.4. Talleres participativos y levantamiento de información

El proceso incorporó diversas instancias participativas diseñadas con objetivos específicos:

### Taller de análisis de oportunidades y necesidades del sector

Previo al taller, se realizó un exhaustivo análisis documental de fuentes especializadas, entre las que destacan:

#### Documentos nacionales:

- ▶ Plan Estratégico Nacional para el Fortalecimiento Cooperativo Agroalimentario y Rural (Chile 2022a)
- ▶ Estrategia para la asociatividad del sector silvoagropecuario al 2030 (Chile 2022b)
- ▶ Asociatividad y cooperativismo moderno - Eje Ministerial (Chile 2021)
- ▶ Política Nacional de Desarrollo Rural (Chile 2020)

#### **Documentos estratégicos de la OIT:**

- ▶ Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (núm. 193) (OIT 2002)
- ▶ Déficit de trabajo decente entre los trabajadores rurales (OIT 2020)
- ▶ Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente (OIT, 2020)
- ▶ Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria (OIT 2022b)
- ▶ Directrices de política para la promoción del trabajo decente en el sector agroalimentario (OIT 2023)
- ▶ Estrategia FORLAC 2.0 sobre formalización laboral en América Latina y el Caribe (OIT 2024)
- ▶ Resolución relativa al trabajo decente y la economía del cuidado (OIT 2024)

El taller interno permitió identificar ejes estratégicos preliminares basados en evidencia, temáticas prioritarias asociadas a cada eje, estados ideales (objetivos de largo plazo) para cada temática. Los resultados de este taller proporcionaron el marco conceptual inicial para las siguientes etapas participativas.

#### **Primer taller con el equipo mandante (OIT, INAC, DAES)**

A partir del taller anterior, se convocó a un taller ampliado con el equipo mandante que incluye representantes de DAES, INAC y OIT. Durante esta instancia se realizaron actividades de validación y refinamiento de los ejes estratégicos preliminares, discusión y consenso sobre los estados ideales definidos, identificación de la alineación con instrumentos y programas públicos existentes y un mapeo de iniciativas en curso y detección de brechas de cobertura.

Como resultado, se redefinió el marco conceptual incluyendo los ejes estratégicos para asegurar su correspondencia con las brechas identificadas en el diagnóstico y se especificaron las temáticas prioritarias dentro de cada eje.

#### **Primer taller con actores del sector cooperativo y de la Economía Social y Solidaria**

A partir de la definición consolidada de ejes estratégicos y sus temáticas, se realizó un taller participativo invitando a representantes del sector público, de cooperativas y federaciones, de organizaciones representantes de trabajadores y empleadores, orientado a mapear iniciativas, actividades y programas actuales que contribuyen a cada eje, identificar brechas y aspectos no cubiertos por las iniciativas existentes, documentar las contribuciones actuales de cada actor participante y proyectar iniciativas complementarias necesarias para el cumplimiento de los objetivos

Se implementó una metodología de co-creación mediante mesas temáticas por eje estratégico, donde los participantes contribuyeron a través del mapeo de iniciativas existentes, un análisis de brechas y oportunidades, propuestas de nuevas iniciativas y la identificación de complementos potenciales entre actores.

Este proceso permitió construir colaborativamente un listado de iniciativas actuales y prospectivas para cada eje estratégico.

#### **Entrevistas complementarias para capturar la diversidad territorial**

Para complementar la información obtenida en los talleres y asegurar la representatividad territorial y sectorial, se realizaron entrevistas en profundidad con actores clave, y especialmente con personas que se capacitaron en las metodologías Think.coop y Start.coop, dentro de gobiernos locales y cooperativas. Se elaboró una pauta de entrevista semi estructurada que permitió capturar experiencias con el uso de las metodologías en terreno, barreras específicas según contexto territorial y sector de las cooperativas. La información recopilada permitió enriquecer la propuesta de Hoja de Ruta con una perspectiva territorial diferenciada y basada en la experiencia práctica de los actores locales.

#### **Taller interno de integración y priorización**

Con la información previamente levantada, se realizó un taller interno para continuar con la sistematización y categorización las iniciativas según horizonte temporal, esto permitió evaluar la coherencia interna de las propuestas con el diagnóstico, verificar el alineamiento con los documentos técnicos de referencia, analizar la complementariedad con las estrategias institucionales de los actores clave y aplicar criterios de priorización iniciales para optimizar el impacto potencial.

## 2.5. Desarrollo de ámbitos de intervención

Con base en los insumos obtenidos en las etapas anteriores, se procedió a la estructuración técnica de los ámbitos de intervención<sup>4</sup>. Para cada ámbito se desarrollaron los objetivos específicos, alineación con el diagnóstico, descripción detallada de las actividades a realizar, identificación preliminar de actores institucionales involucrados.

La ficha técnica de cada ámbito de intervención fue sometida a un proceso de validación interna para asegurar su coherencia metodológica y viabilidad técnica. Posteriormente, se compartió el documento con representantes de la OIT, DAES e INAC para su revisión y retroalimentación, incorporando sus observaciones en una versión refinada de la propuesta.

## 2.6. Validación Hoja de Ruta

### Taller de consulta HDR

El 15 de mayo 2025 se realizó el “Taller de Consulta sobre la Estrategia para la promoción de la asociatividad y la formalización en economías rurales, a través del cooperativismo”. El objetivo de esta instancia fue validar la propuesta elaborada, integrando las distintas perspectivas de actores clave del ecosistema cooperativo y alineadas con los marcos de trabajo decente promovidos por la OIT.

El taller se desarrolló bajo una modalidad híbrida desde las oficinas de la OIT en Santiago, permitiendo la participación tanto presencial como virtual, lo que facilitó la inclusión de actores de diversos territorios. La convocatoria aseguró la representación de instituciones gubernamentales, organizaciones representativas del mundo cooperativo, entidades gremiales del sector rural y agencias de cooperación internacional.

A través de dos actividades de participación activa, los participantes aportaron su visión y experiencia para enriquecer los ámbitos de intervención definidos, evaluar su viabilidad y ajustar actores involucrados propuestos preliminarmente.

### Retroalimentación complementaria

Para asegurar una retroalimentación integral, posterior al taller, se envió un formulario en línea para recoger impresiones adicionales de los participantes. Esto permitió que quienes no tuvieron la oportunidad de expresar sus apreciaciones durante la jornada pudieran hacerlo. En particular, se les invitó a entregar observaciones sobre los ejes estratégicos en los que no participaron directamente durante el taller.

## 2.7. Integración final y elaboración propuesta de Hoja de Ruta

A partir de todas las actividades de consulta y participación realizadas, se procedió a la integración final de los aportes en un documento. Este proceso incluyó la sistematización de las contribuciones recibidas en las distintas instancias, ajuste de los ámbitos de intervención según la retroalimentación obtenida, actualización de las responsabilidades institucionales y elaboración de recomendaciones para la implementación y gobernanza.

El resultado de este proceso metodológico participativo es una propuesta de Hoja de Ruta, con un fundamento técnico y un amplio respaldo de los actores del ecosistema cooperativo y de las economías rurales, que establece un marco estratégico para promover la asociatividad, la formalización y el trabajo decente en los territorios rurales de Chile, a través del fortalecimiento del cooperativismo

---

<sup>4</sup> Las iniciativas han sido formuladas como **ámbitos de intervención**, con el propósito de alinearlas a la nomenclatura gubernamental vigente en instrumentos de planificación y control de gestión, tales como el Formulario A1 de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y otros documentos técnicos formales. Esta homologación terminológica busca facilitar la integración e implementación efectiva de la Hoja de Ruta por parte de las entidades responsables de su ejecución.



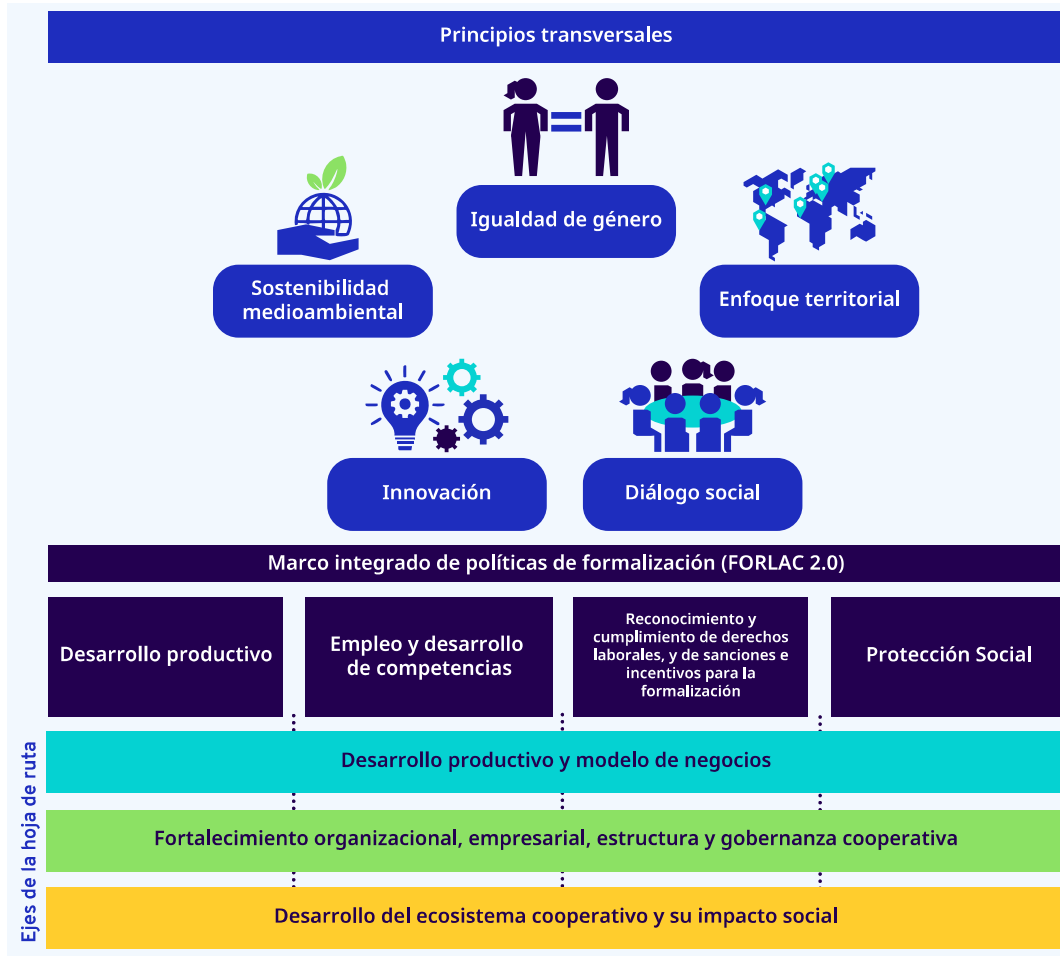
# ▶ 3

**Principios y marco  
integrado de políticas  
de formalización  
FORLAC 2.0**

Esta propuesta de Hoja de Ruta busca orientar acciones coordinadas, con miras a consolidar un entorno favorable para las cooperativas como agentes de trabajo decente. En la figura 1 se detalla la combinación de los ejes estratégicos, el marco integrado de políticas de formalización de FORLAC 2.0 y principios transversales orientadores generales a todas las iniciativas.

En esta figura se evidencia que los ejes estratégicos buscan abordar problemáticas de la formalización de manera integral, definiendo iniciativas que funcionen como insumo para alcanzar objetivos en múltiples niveles.

► Figura 1. Esquema general Hoja de Ruta

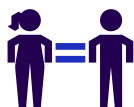


Fuente: elaboración propia.

La estructura presenta una configuración coherente donde los principios transversales (igualdad de género, sostenibilidad medioambiental, enfoque territorial, diálogo social e innovación) permean todos los ejes estratégicos y ámbitos de intervención propuestos, mientras que el marco de FORLAC 2.0 proporciona los pilares fundamentales de intervención que van desde el desarrollo productivo hasta la protección social.

### 3.1. Principios transversales

La propuesta de Hoja de Ruta se fundamenta en cinco principios transversales que proporcionan coherencia a los ámbitos de intervención propuestos. Estos principios representan valores fundamentales y enfoques metodológicos que deben permear a todos los ámbitos de intervención y sus actividades. Estas son dimensiones interrelacionadas que potencian la capacidad transformadora de la propuesta, haciéndose cargo de brechas estructurales identificadas en el diagnóstico, asegurando que las acciones respondan a la complejidad de los desafíos que enfrentan las cooperativas rurales. A continuación, se detalla cada uno de los principios y sus implicancias.



#### **Igualdad de género**

La igualdad de género constituye un eje fundamental para el desarrollo del cooperativismo rural y la promoción del trabajo decente, reconociendo que las mujeres rurales enfrentan barreras estructurales específicas que limitan su plena participación económica, política y social, y que el modelo cooperativo puede ser un vehículo efectivo para superarlas. Este principio permite impulsar tres dimensiones esenciales: la participación igualitaria en gobernanza y liderazgo, abordando las brechas persistentes en el ámbito rural a pesar de la mayor participación femenina en cargos directivos cooperativos (36,5 por ciento) ; la superación de barreras para la formalización y el trabajo decente, considerando las dificultades particulares de las mujeres para formalizar su actividad económica (32,01 por ciento versus 58,75 por ciento de los hombres) y su mayor riesgo de inactividad tras un empleo informal.

El enfoque de género debe promover cooperativas que respondan a las necesidades específicas de las mujeres en zonas rurales, tanto en sectores tradicionalmente con mayor presencia de mujeres como incentivando su integración en ámbitos con mayor presencia de hombres, siendo fundamental impulsar cooperativas de servicios de cuidado que reduzcan la carga desproporcionada que recae sobre las mujeres y faciliten su participación en actividades productivas y de liderazgo. Los ámbitos de intervención propuestos deben considerar específicamente estos factores, implementando medidas que reduzcan los obstáculos particulares que enfrentan las mujeres, como la sobrecarga de trabajos de cuidado no remunerados y las barreras de acceso a empleo, asegurando que su voz incida en la toma de decisiones estratégicas y en la distribución de recursos y oportunidades



#### **Sostenibilidad medioambiental**

La sostenibilidad medioambiental emerge como un principio inevitable en el desarrollo del cooperativismo rural, considerando tanto los impactos del cambio climático en las economías rurales como el potencial de las cooperativas para impulsar modelos productivos sostenibles y socialmente responsables. Este principio, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, reconoce la interdependencia entre la viabilidad económica de las cooperativas rurales, la calidad del trabajo generado, el impacto social y la gestión sostenible de recursos naturales. Destaca la necesidad de adaptación frente al cambio climático en sectores rurales, como la acuicultura, pesca, agricultura y otros, donde los desafíos ambientales se manifiestan en alteraciones de ciclos productivos, escasez hídrica, pérdida de calidad en productos y servicios, y aumento de riesgos asociados. En este contexto, las cooperativas se ven obligadas a fortalecer sus capacidades para implementar estrategias adaptativas que mantengan su viabilidad productiva mediante la incorporación de tecnologías, conocimientos y prácticas que incrementen su resiliencia.

Adicionalmente, el principio impulsa la transición hacia modelos productivos sostenibles, reconociendo que las cooperativas, por su pertinencia territorial y compromiso con el bienestar de socios y comunidades a largo plazo, poseen un potencial distintivo para liderar este cambio, lo que requiere que los ámbitos de intervención prioricen el desarrollo de capacidades, transferencia tecnológica y acceso a financiamiento que permitan adoptar prácticas como la agricultura regenerativa, gestión eficiente del agua, reducción de emisiones y uso responsable de insumos. Todo esto se refleja en la articulación entre entidades para un desarrollo sostenible y la adecuación a estándares internacionales en temáticas de cambio climático y medioambiente, consolidando un enfoque integral que armoniza la productividad económica con la responsabilidad ambiental.



### Enfoque territorial

El principio de enfoque territorial constituye un pilar fundamental para el desarrollo del cooperativismo rural, reconociendo la heterogeneidad del territorio nacional y la necesidad de adaptar las intervenciones a sus características específicas, en respuesta a las evidentes disparidades territoriales observadas en el diagnóstico, tanto en la distribución, tamaño e impacto económico de las cooperativas rurales, como en las condiciones estructurales que afectan su desarrollo y capacidad para generar trabajo decente. Este principio exige la adaptación de instrumentos a las realidades territoriales diferenciadas, considerando las marcadas asimetrías entre macrozonas del país —como ilustra el hecho de que las regiones de la Araucanía, el Maule y Los Lagos concentren casi la mitad de las cooperativas rurales, mientras Coquimbo y Los Ríos lideren en ventas debido a cooperativas emblemáticas como Capel y Colún— y reconociendo que no existe un modelo único de desarrollo cooperativo aplicable a todos los contextos rurales.

Adicionalmente, este principio promueve, como propuesta, la integración con gobernaciones regionales, incorporando las cooperativas rurales como un eje dentro de las Estrategias Regionales de Desarrollo para potencialmente articular territorialmente con actores como gobernación, empresas del territorio, instituciones y organizaciones locales. En los ámbitos de intervención propuestos, el enfoque territorial se manifiesta a través de la articulación efectiva con actores locales y la adaptación de instrumentos según las necesidades particulares de cada región, asegurando que las estrategias de formalización y promoción del trabajo decente respondan adecuadamente a los desafíos y oportunidades específicos de cada contexto geográfico, productivo y social.



### Diálogo social

El diálogo social constituye un pilar fundamental para la efectiva implementación de políticas de formalización y promoción del cooperativismo en entornos rurales. Según la OIT, el diálogo social incluye todos los tipos de negociación, consulta e intercambio de información entre representantes de los gobiernos, empresarios y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política económica y social.

De acuerdo con la estrategia FORLAC 2.0, entre las intervenciones más efectivas para transformar actitudes y comportamientos en cualquier colectivo humano son aquellas diseñadas e implementadas con la participación activa de sus representantes a través de instancias de diálogo (como las Mesas Ejecutivas).

La estrategia FORLAC 2.0 menciona que las Mesas Ejecutivas permiten:

- ▶ Instalar espacios que faciliten la articulación intersectorial para abordar desafíos como la formalización laboral, superando los fallos de coordinación que se producen entre los actores institucionales. Además, permite el desarrollo de intervenciones que abarcan desde políticas de desarrollo productivo hasta marcos normativos de protección social, y de reconocimiento y cumplimiento de derechos laborales.

- ▶ Identificar y eliminar las causas estructurales que dificultan la formalización como la generación de empleo decente en sectores específicos y cadenas de valor.
- ▶ Enfocarse en la construcción colaborativa de soluciones sostenibles y costo efectivas en distintos niveles que se complementan: nacional (macro), sectorial (meso) y empresarial y de trabajadores (micro).
- ▶ Impulsan la transformación de la gestión pública mediante la adaptación, agilización y modernización de procesos administrativos y mayor flexibilidad en los procedimientos institucionales.
- ▶ La implementación efectiva de este principio transversal requiere la institucionalización de espacios de diálogo permanentes, con representatividad, legitimidad y capacidad técnica, que acompañen el ciclo completo de las políticas públicas: desde la identificación de problemas y el diseño de soluciones, hasta su implementación, seguimiento y evaluación. Por ello, la gobernanza sugerida para accionar esta propuesta de Hoja de Ruta y los ámbitos de intervención contemplados incorporan mecanismos e instancias de diálogo como elementos esenciales para alcanzar los objetivos propuestos.



### Innovación

Este principio reconoce la necesidad de desarrollar propuestas creativas ante los desafíos complejos que enfrenta la economía rural, aprovechando el conocimiento e investigaciones de base generadas en “saberes tradicionales” como universidades y la academia, como aquellas innovaciones que se generan de una inteligencia colectiva particular de cada sector.

La adaptación de innovación tecnológica a contextos rurales nacionales ha permitido mejorar las condiciones de trabajo, la productividad y la adaptación al cambio climático. Sin embargo, se evidencia que la adopción está condicionada a factores como el nivel educativo y el rango etario de los socios. Por lo que es necesario, impulsar desde los ámbitos de intervención, la transferencia de tecnologías para cooperativas rurales. Esto incluye no solo tecnologías productivas, sino también aquellas vinculadas a la comercialización, gestión, comunicación y gobernanza cooperativa.

Su transversalidad se manifiesta en la propuesta de Hoja de Ruta a través del desarrollo de capacidades en las cooperativas y otras entidades y espacios de aprendizaje colectivo e incluye aspectos relacionados con la innovación social. También, se evidencia en la articulación entre academia y cooperativas con fines de transferencia tecnológica.

## 3.2. Marco Integrado de Políticas de Formalización

La propuesta de Hoja de Ruta se alinea con el marco integrado de políticas de formalización (FORLAC 2.0) que aborda la complejidad de las causas estructurales de la informalidad. Un enfoque integral para fomentar la formalización requiere la implementación simultánea y coordinada de intervenciones en cuatro áreas clave: a) desarrollo productivo, b) empleo y desarrollo de competencias, c) protección social, y d) reconocimiento y cumplimiento de derechos laborales, junto con un sistema balanceado de sanciones e incentivos. La propuesta Hoja de Ruta incorpora estos elementos como pilares fundamentales para el desarrollo de sus ámbitos de intervención, a través de propuestas de ámbitos de intervención que responden a cada una de las políticas de formalización.



# ▶ 4

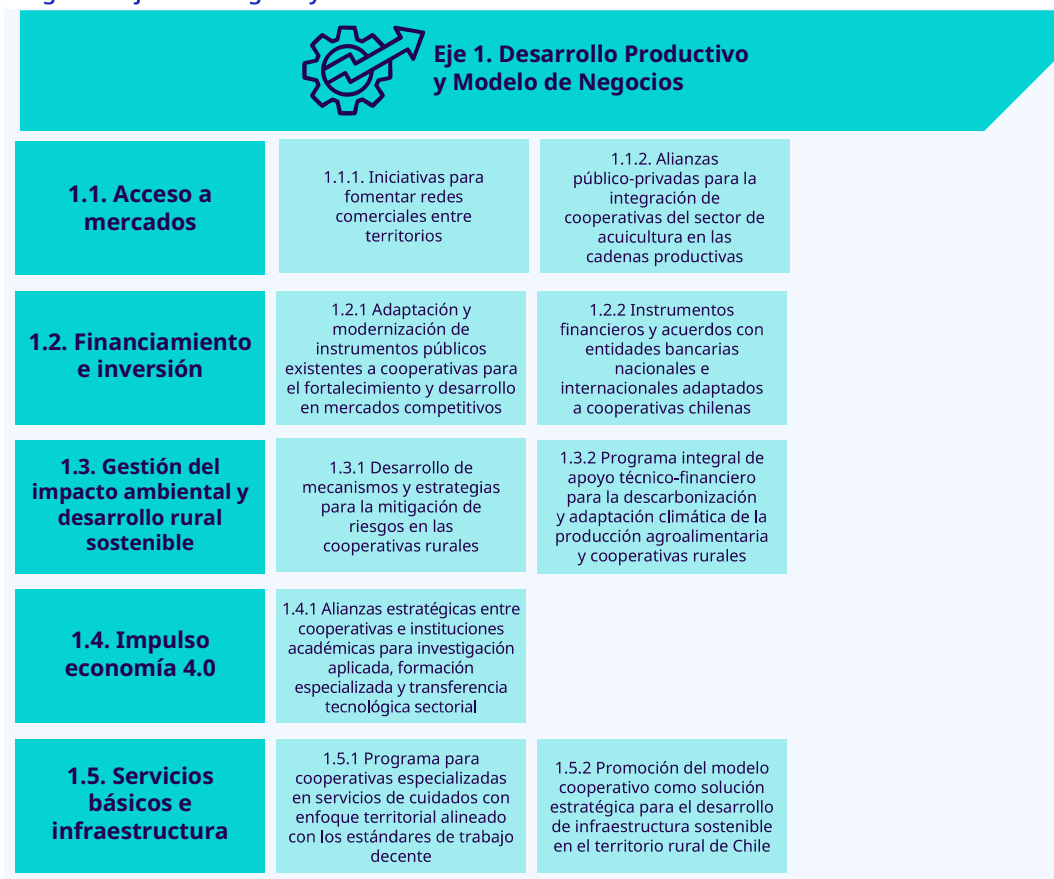
## Propuesta de Hoja de Ruta y ámbitos de intervención

Los tres ejes estratégicos en la base (desarrollo productivo y modelo de negocios; fortalecimiento organizacional, empresarial, estructura y gobernanza cooperativa; y desarrollo del ecosistema cooperativo y su impacto social) establecen las áreas operativas donde se concentrarán los ámbitos de intervención, asegurando que cada acción contribuya simultáneamente a los objetivos de formalización laboral y fortalecimiento del cooperativismo rural.

Se alinea con la Resolución relativa al trabajo decente y la Economía Social y Solidaria (OIT, 2022), ya que busca que los gobiernos y actores sociales establezcan “un entorno propicio que sea compatible con la naturaleza y la diversidad de las entidades de la ESS para promover el trabajo decente y aprovechar plenamente las posibilidades que ofrecen estas entidades, con objeto de contribuir al desarrollo sostenible y a las empresas sostenibles, de conformidad con las normas internacionales del trabajo”

A continuación, en la figura 2 se visualizan los ámbitos de intervención por eje estratégico de manera general. El esquema permite apreciar la distribución de las temáticas y los ámbitos de intervención.

► **Figura 2. Ejes estratégicos y ámbitos de intervención.**





En la siguiente sección, se presentan las fichas de cada ámbito de intervención, estructuradas en torno a una descripción que incluye el objetivo, una breve descripción y las actividades mínimas requeridas para su implementación.

Cada ficha incorpora una propuesta de actores involucrados que son una sugerencia orientativa y no vinculante, reconociendo el carácter interdisciplinario inherente al desarrollo de políticas públicas, programas e iniciativas que conforman una Hoja de Ruta. Se mencionan actores involucrados como ministerios pero también se hace una bajada a los servicios involucrados, a modo de sugerencia, con el fin de entregarle mayor continuidad y operatividad a la propuesta. Sin perjuicio de lo anterior, esto deberá ser validado y conversado con los servicios propuestos. Asimismo, se incluyen recomendaciones de organismos de cooperación internacional para contar con apoyo técnico y metodológico para fortalecer los procesos de implementación.

Finalmente, cada ámbito de intervención cuenta con una propuesta que establece plazos estimados para su desarrollo. La propuesta de priorización de ámbitos se encuentra en el anexo 1, resultante del Taller de Consulta sobre la propuesta de Estrategia para la promoción de la asociatividad y la formalización en zonas rurales, a través del cooperativismo

## 4.1. Desarrollo productivo y modelo de negocios




Este eje comprende una visión integral para la transformación económica sostenible a través del modelo cooperativo. El eje se estructura en cinco temáticas fundamentales interconectadas que buscan potenciar el desarrollo rural mediante organizaciones cooperativas como agentes de cambio.





Este eje está alineado con FORLAC 2.0 dado que reconoce la necesidad de transformar las estructuras económicas para sustentar procesos de formalización. Se busca fortalecer las capacidades productivas y empresariales de las cooperativas rurales con un objetivo explícito de mejorar la calidad del empleo y promover la formalización laboral y empresarial. Este eje responde directamente a los lineamientos establecidos en las políticas de desarrollo productivo del marco de políticas para el trabajo decente (OIT, 2024), aunque establece nexos significativos con los otros componentes de FORLAC 2.0, como el desarrollo de competencias, el cumplimiento normativo y la protección social, generando así intervenciones que atienden múltiples dimensiones de la formalización de manera simultánea.

### 4.1.1. Acceso a mercados

El estado ideal, alineado con la “resolución relativa al trabajo decente y la Economía Social y Solidaria” donde se define que organizaciones cooperativas, como parte de la ESS, estén integradas en mercados diversificados, nacionales y mundiales, que generan y capturan valor en cada eslabón de las cadenas productivas, potenciando la sostenibilidad económica, social y ambiental en los territorios donde operan, y creando empleo decente a través de su participación estratégica en diversos sectores económicos (OIT 2022b). A partir de esto, se desprende el estado ideal de esta temática busca que organizaciones cooperativas están integradas en mercados diversificados que generan y capturan valor en cada eslabón de las cadenas productivas, potenciando la sostenibilidad económica, social y ambiental en los territorios donde operan, y creando empleo decente a través de su participación estratégica en diversos sectores económicos.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

1.1.1. Iniciativas para fomentar redes comerciales entre territorios	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Fortalecer capacidades comerciales y habilitar redes de intercambio entre cooperativas a nivel nacional, regional e internacional.</p> <p>Se recomienda definir iniciativas acorde a las necesidades de las cooperativas de los sectores priorizados como: programas de formación, instrumentos de fomento para infraestructura, plataformas de venta conjunta, establecimiento de criterios claros para acceder a mercados nacionales, regionales e internacionales de exportación.</p> <p>También, se propone fomentar la cooperación intersectorial para alcanzar estándares comunes. Se recomienda comenzar por un sector consolidado como las cooperativas agroalimentarias.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diagnóstico, mapeo y planificación:</b> Realizar un mapeo de cooperativas en cuanto a productos/servicios y capacidades actuales con el fin de identificar oportunidades de complementariedad entre ellas. Evaluación de la infraestructura tecnológica actual y necesidades de desarrollo digital. Evaluar sus capacidades productivas y potencial exportador, y determinar complementariedades entre territorios para establecer cadenas de valor interregionales.</li> <li><b>2. Asistencia técnica para el desarrollo de comercialización:</b> Fortalecer capacidades en procesos de certificación, estrategias de exportación y acceso a mercados internacionales. Inversión digital para la comercialización mediante plataformas de comercio electrónico, herramientas de marketing digital. Articulación y complementariedad con otros programas de gobierno existentes.</li> <li><b>3. Potenciar iniciativas de generación de circuitos cortos de comercialización:</b> Promover modelos de venta directa que reduzcan la intermediación entre productores y consumidores, fortaleciendo así la economía local y regional. Esto incluye el diseño de plataformas de venta directa digitales o físicas; y el fortalecimiento y expansión de iniciativas ya existentes como los mercados campesinos de INDAP.</li> <li><b>4. Estudio respecto a incentivos tributarios:</b> Promover el desarrollo de redes comerciales intercooperativas mediante el análisis exhaustivo de los incentivos tributarios disponibles para los actos cooperativos entre cooperativas. La investigación debe ser en el ámbito nacional para identificar los beneficios tributarios existentes e internacional para incentivos fiscales disponibles según acuerdos recíprocos entre países.</li> <li><b>5. Desarrollo de Estrategia Integral de Comercialización Sectorial Cooperativa:</b> Implementar una estrategia integral de comercialización que posicione los productos y servicios de cooperativas en el mercado, tanto en canales tradicionales como digitales, destacando atributos diferenciales como la sostenibilidad, el impacto social, la trazabilidad y el comercio justo, con narrativas atractivas para segmentos de mercado que valoran estos elementos en sus decisiones de compra.</li> </ol> <p>Se recomienda impulsar iniciativas y estrategias diferenciadas según el ciclo de desarrollo cooperativo, creando productos financieros específicos para cada fase. Basándose en el modelo de Fundación Coopeuch (2022), esto abarca desde la etapa inicial de punto de partida, pasando por el establecimiento de bases sólidas y los primeros pasos operativos, hasta el fortalecimiento del cambio, la consolidación del proyecto y la exploración de nuevos caminos de crecimiento.</p>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Salud, Ministerio de Relaciones Exteriores, Confederaciones y Federaciones.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CORFO</li> <li>▶ INAC</li> <li>▶ SERCOTEC</li> <li>▶ INDAP</li> <li>▶ INAPI</li> <li>▶ SAG</li> <li>▶ PROCHILE</li> <li>▶ SEREMIS DE SALUD</li> </ul>
<p><b>Plazo</b></p>  <p><b>Mediano</b></p>	

1.1.2. Alianzas público-privadas para la integración de cooperativas del sector de acuicultura en las cadenas productivas	
 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Crear un modelo de alianzas público-privadas para la integración de las cooperativas del sector acuícola en las cadenas productivas nacionales.</p> <p>Esta iniciativa ayuda a que las cooperativas superen las barreras que limitan su acceso (tecnología, certificaciones, estándares, formalización de trabajadores, entre otros). Para esto es necesaria una articulación tripartita (sector público, y organizaciones de trabajadores y de empleadores, junto con empresas privadas relevantes de la industria acuícola y cooperativas del sector), generando un ecosistema colaborativo que beneficie a todas las partes.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Catastro de cooperativas acuícolas y potenciales actores participantes:</b> desarrollar un mapeo detallado de las cooperativas del sector identificando especies cultivadas, territorio de operación, niveles tecnológicos, nivel estándares de calidad y nivel de formalización de trabajadores. En paralelo, identificar empresas privadas y entidades públicas con potencial para establecer alianzas estratégicas.</li> <li><b>2. Diseño de estrategias específicas para integración de cooperativas a la cadena productiva:</b> elaborar tipologías de estrategias adaptadas a las diferentes realidades de las cooperativas y su capacidad de ejecución gracias a un proceso de co-diseño naciente de la articulación de los distintos actores sociales mencionados</li> </ol>
 <b>Actores involucrados</b>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, Confederaciones y federaciones.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CORFO</li> <li>▶ INAC</li> <li>▶ INDESPA</li> <li>▶ SERCOTEC</li> </ul>
 <b>Apoyo cooperación internacional</b>	<p>FAO, OIT.</p>
<b>Plazo</b>	 <b>Mediano</b>




#### 4.1.2. Financiamiento e inversión


El estado ideal de esta temática busca la existencia de un ecosistema financiero —compuesto por sector tradicional y sector cooperativo de ahorro y crédito— que reconoce, valora, fomenta y apoya el modelo cooperativo a lo largo de todo su ciclo de vida, con especial énfasis en sectores estratégicos para la economía nacional y las particularidades de cada territorio.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

1.2.1 Adaptación y modernización de instrumentos públicos existentes a cooperativas para el fortalecimiento y desarrollo en mercados competitivos	
 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Adaptar los instrumentos públicos existentes para que respondan efectivamente a las necesidades de las cooperativas, facilitando su acceso a financiamiento, capacitación y mercados.</p> <p>Se busca generar una articulación entre diferentes organismos gubernamentales, creando sinergias que potencien el apoyo al sector cooperativo desde múltiples ámbitos, donde se reconozcan las particularidades jurídicas y operativas propias de las cooperativas rurales.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diagnóstico y análisis de brechas:</b> Identificar los instrumentos públicos existentes (fondos concursables, subsidios, programas de fomento) y evaluar las barreras específicas que enfrentan las cooperativas para acceder a ellos, mediante consultas participativas con el sector.</li> </ol>

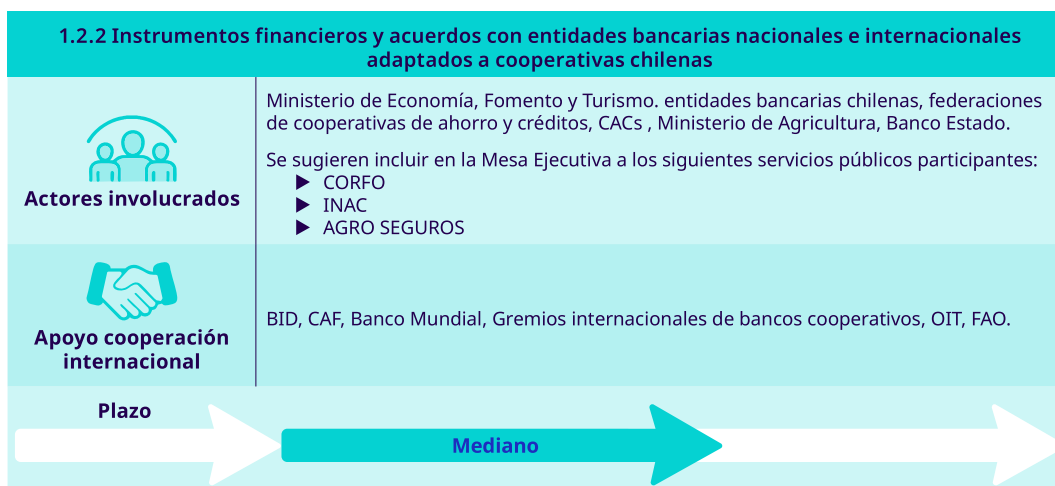
*Continúa en la siguiente página.*

1.2.1 Adaptación y modernización de instrumentos públicos existentes a cooperativas para el fortalecimiento y desarrollo en mercados competitivos	
 <b>Descripción</b>	<p><b>2. Diseño de propuestas de adaptación normativa:</b> Elaborar modificaciones concretas a los reglamentos, bases y procedimientos de los instrumentos públicos para incorporar las particularidades del modelo cooperativo, incluyendo criterios de evaluación, requisitos y modalidades de postulación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se recomienda partir por la adaptación del portal “<a href="#">mi portal de emprendimiento</a>”<sup>5</sup> del Ministerio de Desarrollo Social y Familia con foco en el modelo cooperativo rural y sus requerimientos.</li> </ul> <p><b>3. Implementación de programa piloto:</b> Seleccionar entre 3-5 instrumentos públicos prioritarios para aplicar las adaptaciones diseñadas, estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados con indicadores específicos para cooperativas.</p> <p><b>4. Desarrollo de capacidades en funcionarios públicos y cooperativistas:</b> Crear e implementar programas de formación para funcionarios públicos sobre las características del modelo cooperativo, y para cooperativistas sobre cómo acceder efectivamente a los instrumentos públicos adaptados.</p>
 <b>Actores involucrados</b>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Agricultura, Banco Estado.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CORFO</li> <li>▶ INAC</li> <li>▶ AGRO SEGUROS</li> </ul>
<b>Plazo</b>	 <b>Mediano</b>

1.2.2 Instrumentos financieros y acuerdos con entidades bancarias nacionales e internacionales adaptados a cooperativas chilenas	
 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Crear instrumentos financieros especializados en colaboración con banca de desarrollo internacional, banca nacional y cooperativas de ahorro y crédito que respondan a las necesidades de las cooperativas rurales.</p> <p>Estos instrumentos deben contemplar la naturaleza diferenciada de las cooperativas, proporcionando opciones de financiamiento con plazos, tasas, parámetros de evaluación y garantías que reconocen sus particularidades jurídicas y operativas. Se debe considerar las diversas etapas de desarrollo de las cooperativas, desde la pre-asociatividad hasta procesos de expansión e, incluso, internacionalización, incorporando componentes de asistencia técnica y formación en gestión financiera.</p> <p>Se busca diversificar las fuentes de financiamiento disponibles para este sector, reduciendo su dependencia de mecanismos tradicionales o financiamiento público, que no siempre se ajustan a sus necesidades y potencial de crecimiento.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Estudio de necesidades financieras y acceso a financiamiento del sector cooperativo:</b> Realizar un diagnóstico detallado de las necesidades de financiamiento de cooperativas rurales chilenas según territorio, sector, tamaño y etapa de desarrollo, identificando brechas en la oferta actual de instrumentos financieros y oportunidades de mejora.</li> <li><b>2. Gestión de acuerdos con banca de desarrollo internacional:</b> Establecer convenios de colaboración con entidades como BID, CAF, Banco Mundial y otras instituciones financieras de desarrollo, para diseñar líneas de financiamiento adaptadas a cooperativas rurales, definiendo criterios de elegibilidad y condiciones preferentes.</li> <li><b>3. Generación de mesa técnica banca-cooperativas:</b> Establecer un espacio formal de diálogo y colaboración entre representantes del sector bancario, organismos públicos de fomento y organizaciones cooperativas de diversos sectores para diseñar criterios alternativos de evaluación crediticia que reconozcan las particularidades jurídicas, organizacionales y económicas de las cooperativas.</li> <li><b>4. Diseño de instrumentos financieros especializados:</b> Desarrollar productos financieros específicos como líneas de crédito para inversión productiva, fondos de garantía, capital semilla, instrumentos de comercio exterior e inversión en innovación, con condiciones y requisitos adaptados a la realidad cooperativa.</li> <li><b>5. Implementación de programa de formación y acompañamiento:</b> Crear un sistema de apoyo técnico para cooperativas que incluya capacitación en gestión financiera, evaluación de proyectos de inversión y preparación de solicitudes de financiamiento, asegurando la efectiva utilización de los nuevos instrumentos disponibles.</li> <li><b>6. Implementación de programa piloto con cooperativas de ahorro y crédito:</b> Ejecutar experiencias pilotos con CAC's comprometidas con la aplicación de los nuevos criterios crediticios, incluyendo capacitación a ejecutivos, seguimiento de resultados y sistematización de lecciones aprendidas para su posterior escalamiento.</li> </ol>

Continúa en la siguiente página.

<sup>5</sup> <https://miportalemprendimiento.gob.cl/login>




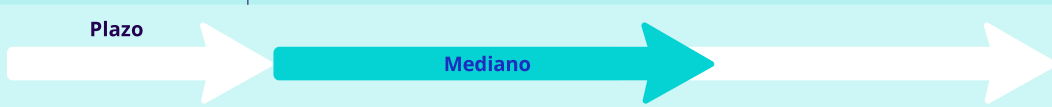


### 4.1.3. Gestión del impacto ambiental y desarrollo rural sostenible

El estado ideal de esta temática busca que las cooperativas rurales adopten prácticas productivas ambientalmente responsables contribuyendo a una transición justa (OIT 2022b), cuidando activamente su entorno natural y promoviendo un equilibrio entre el desarrollo económico y la preservación de los ecosistemas, además de considerar los aspectos sociales de cualquier implementación. Desde los territorios rurales, estas organizaciones no solo protegen los recursos que sustentan sus comunidades, sino que también aprovechan las oportunidades propias de sus sectores para construir modelos más sostenibles (aspectos económicos, medioambientales y sociales) y resilientes frente a las crisis ambientales, sociales y económicas.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:







1.3.2 Programa integral de apoyo técnico-financiero para la descarbonización y adaptación climática de la producción agroalimentaria y cooperativas rurales	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Implementar un sistema de acompañamiento técnico y financiero especializado para cooperativas del sector agroalimentario.</p> <p>Esto permitirá adoptar prácticas, tecnologías y procesos de producción bajos en carbono, cumpliendo con los requisitos medioambientales nacionales e internacionales. Además, contempla la creación de equipos multidisciplinarios que acompañen a las cooperativas en la identificación de sus fuentes de emisión de gases y en el diseño de estrategias de reducción viables económicamente.</p> <p>Incorpora la transferencia de conocimientos sobre prácticas agrícolas regenerativas, gestión eficiente de recursos, energías renovables aplicadas a procesos productivos y optimización de cadenas logísticas con menor huella de carbono.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diagnóstico consecuencias e impactos del cambio climático en cooperativas agroalimentarias:</b> Desarrollar e implementar una metodología adaptada para la medición de emisiones de gases en diferentes tipos de cooperativas de la región, estableciendo líneas de base, identificando puntos críticos de emisión y oportunidades de mejora, con enfoque en las particularidades de cada cadena productiva.</li> <li><b>2. Diseño de planes personalizados de descarbonización y adaptación climática con viabilidad económica:</b> Acompañará cada cooperativa participante en la creación de estrategias específicas que integren soluciones tecnológicas, prácticas productivas regenerativas y optimización de procesos, incluyendo análisis de costo-beneficio, retorno de inversión y acceso a mercados de mayor valor por atributos ambientales.</li> <li><b>3. Implementación de mecanismo de financiamiento verde para inversiones en descarbonización y adaptación al cambio climático:</b> Establecer instrumentos financieros especializados con condiciones preferenciales para proyectos de reducción de emisiones en cooperativas, incluyendo líneas de crédito verde, subsidios para tecnologías limpias, bonos de carbono y esquemas innovadores de pago por resultados ambientales verificables.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Energía, Confederaciones y federaciones.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CORFO</li> </ul>
 <p><b>Apoyo cooperación internacional</b></p>	<p>FAO, OIT.</p>
<p><b>Plazo</b></p>  <p>Mediano</p>	

#### 4.1.4. Impulso economía 4.0

El estado ideal de esta temática busca que existan cooperativas integradas en el entorno digital, con infraestructura tecnológica y competencias adecuadas, que lideran las transiciones digitales más justa, aprovechando las oportunidades de la economía 4.0 para potenciar su productividad mientras promuevan el trabajo decente, preservan y fortalecen los derechos laborales y protección social de sus socios y/o trabajadores.





Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

1.4.1 Alianzas estratégicas entre cooperativas e instituciones académicas para investigación aplicada, formación especializada y transferencia tecnológica sectorial	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Establecer un modelo colaborativo entre el sector cooperativo y la academia que impulse procesos de investigación aplicada, formación especializada y transferencia tecnológica.</p> <p>Se propone un ecosistema de innovación basado en la triple hélice: cooperativa-academia-tecnología, a través de la creación de espacios de colaboración permanente que respondan a desafíos concretos del sector cooperativo mediante soluciones científico-tecnológicas.</p> <p>El modelo se estructura mediante convenios formales de colaboración con universidades y centros de investigación, estableciendo agendas conjuntas de trabajo que combinan investigación científica con desarrollo tecnológico aplicado y formación de capital humano avanzado para el sector cooperativo.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Estudios diagnósticos:</b> sobre el estado de automatización de actividades silvoagropecuarias con el fin de identificar oportunidades de mejora en estándares, tecnología y optimización de procesos, a partir de las necesidades y particularidades de cada territorio.</li> <li><b>2. Revisión casos y experiencia comparada:</b> análisis de casos y experiencias internacionales y nacionales de cooperativas de plataforma.</li> <li><b>3. Implementación de programa de transferencia tecnológica para industrias cooperativas estratégicas:</b> Ejecutar proyectos piloto de investigación aplicada en sectores prioritarios, desarrollando paquetes tecnológicos adaptados a la realidad cooperativa que incluyan soluciones específicas de automatización, digitalización y optimización de procesos, con acompañamiento técnico y formación especializada para su adopción efectiva.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Federaciones y confederaciones, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, Academia, Educación técnico profesional (escolar y superior).</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ INE</li> <li>▶ ANID</li> </ul>
 <p><b>Apoyo cooperación internacional</b></p>	<p>CEPAL. OIT, FAO.</p>
<p><b>Plazo</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>Mediano</b></p>	

#### 4.1.5. Servicios básicos e infraestructura




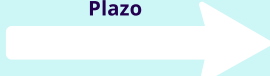


El estado ideal de esta temática busca que exista un trabajo en conjunto entre el Estado y el sector cooperativo para impulsar mejoras en infraestructura en zonas rurales, abordando tanto el acceso a servicios básicos —como agua potable, electricidad e internet— como también necesidades sociales clave vinculadas al cuidado, la salud y la educación. Desde su arraigo territorial, estas organizaciones contribuyen a cerrar brechas históricas, fortaleciendo la equidad territorial y el bienestar de sus comunidades, y posicionándose como actores estratégicos para el desarrollo integral, sostenible y productivo del mundo rural.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

1.5.1 Programa para cooperativas especializadas en servicios de cuidados con enfoque territorial alineado con los estándares de trabajo decente	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Crear un programa piloto que fomente la creación de cooperativas dedicadas a los servicios de cuidados, con un enfoque territorial rural que responda a las necesidades de cada comunidad, asegurando condiciones de trabajo decente para sus integrantes y contribuyendo a la profesionalización y valorización de la economía del cuidado en línea con estándares internacionales.</p> <p>Aborda el creciente desafío social de los cuidados mediante el impulso al modelo cooperativo como alternativa organizacional que permite dignificar esta labor esencial y frecuentemente invisibilizada. Se fundamenta en los principios establecidos en la "Resolución relativa al trabajo decente y la economía del cuidado" de la OIT (2024), que reconoce la necesidad de formalizar, profesionalizar y mejorar las condiciones laborales en este sector predominantemente feminizado.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diagnóstico territorial de necesidades y oportunidades en servicios de cuidados:</b> Realizar estudios localizados y focalizados en modelos cooperativos de cuidado que identifiquen la demanda potencial de servicios de cuidados, las brechas existentes en la oferta actual, el perfil de trabajadores/as disponibles y las características sociodemográficas de la población que requiere cuidados, generando mapas territoriales que orienten el desarrollo de cooperativas especializadas y su evaluación para la implementación de éstas.</li> <li><b>2. Difusión e implementación de la metodología Think.Coop ya adaptada a la profesionalización de trabajadores/as del cuidado:</b> Desarrollar campañas de difusión de metodología Think.Coop para el desarrollo de cooperativas de cuidado profesionalizadas en temáticas prioritarias. Implementar proyectos pilotos en el país a fin de escalar la metodología.</li> <li><b>3. Adaptación de metodología Manage.Coop para la creación de modelos de gestión cooperativa especializados en servicios de cuidados:</b> Diseñar herramientas organizacionales, administrativas y financieras adaptadas a las particularidades del sector de cuidados, incluyendo sistemas de turnos flexibles, protocolos de calidad, mecanismos de supervisión y apoyo emocional, y estrategias de articulación con sistemas de protección social y salud pública.</li> <li><b>4. Análisis de referentes internacionales en implementación de cooperativas especializadas en servicios de cuidados:</b> Analizar sistemáticamente referentes internacionales en mecanismos de implementación para la instalación de cooperativas especializadas en cuidados para infancia, personas mayores, personas con discapacidad y otros prioritarios.</li> <li><b>5. Implementación de experiencias piloto en territorios seleccionados con acompañamiento técnico integral:</b> Ejecutar proyectos pilotos en diferentes contextos territoriales (urbano, rural), proporcionando mentorías especializadas, vínculos con redes de apoyo, estrategias de inserción en el mercado de servicios y mecanismos de evaluación continua que permitan sistematizar aprendizajes para su posterior escalamiento.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Confederaciones y federaciones, Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, Ministerio de Salud, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Municipalidades.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Chile Valora</li> <li>▶ SENCE</li> <li>▶ FONASA</li> </ul>
 <p><b>Apoyo cooperación internacional</b></p>	<p>OIT, FAO, PNUD, ONU Mujeres<sup>6</sup>.</p>
<p><b>Plazo</b></p> <p><b>Corto</b></p> 	

<sup>6</sup> Actualmente OIT está en conversaciones con ONU Mujeres para colaborar en un estudio regional sobre cuidados y ESS incluyendo Chile, Colombia, Bolivia, México, Brasil y Panamá.




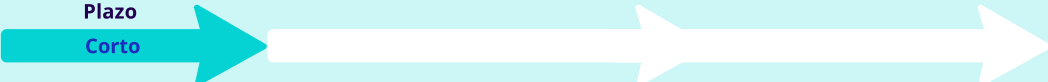
**1.5.2 Promoción del modelo cooperativo como solución estratégica para el desarrollo de infraestructura sostenible en el territorio rural de Chile**

 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Posicionar el modelo cooperativo como una alternativa para el desarrollo, gestión y mantenimiento de infraestructura en diversos territorios de Chile, facilitando el acceso a servicios esenciales, mejorando la calidad de vida en comunidades rurales.</p> <p>Se plantea como alternativa las cooperativas para abordar brechas existentes en diferentes regiones del país. Para esto es necesario movilizar recursos locales y establecer espacios de participación comunitaria para superar las limitaciones de los modelos centralizados tradicionales, y desarrollar infraestructura con foco en energías renovables y sostenibles.</p> <p>A través de esto, se reconoce la diversidad geográfica, socioeconómica y cultural de Chile, promoviendo diferentes tipos de cooperativas de infraestructura según las necesidades prioritarias identificadas en cada territorio: cooperativas de servicios básicos (agua, energía, conectividad), cooperativas de vivienda, cooperativas de transporte, cooperativas de infraestructura productiva y cooperativas de infraestructura social y comunitaria.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diseño de modelos replicables de cooperativas de infraestructura según tipologías territoriales:</b> Desarrollar manuales técnicos, organizacionales y financieros para diferentes tipos de cooperativas de infraestructura adaptados al contexto rural, incluyendo guías paso a paso para su constitución, gobernanza y operación sostenible.</li> <li><b>2. Difusión de material técnico:</b> Difundir el material generado en el territorio gracias a la articulación con Gobiernos Regionales y Municipales, los cuales puedan orientar la estrategia según las necesidades locales.</li> <li><b>3. Evaluación de programa de apoyo para el desarrollo infraestructural:</b> Realizar estudios sobre los recursos necesarios para la creación de cooperativas que respondan a las necesidades territoriales.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>  <p><b>Apoyo cooperación internacional</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Municipalidades, Gobiernos Regionales, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Ministerio de Energía, Ministerio de Obras Públicas, EFE.</p> <p>FAO, OIT.</p>
<p><b>Plazo</b>   </p>	

#### 4.1.6 Seguridad y salud en el trabajo

El estado ideal de esta temática busca que las cooperativas rurales de Chile implementan sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) adaptados a sus realidades productivas y territoriales, promoviendo entornos laborales seguros, saludables y sostenibles. La SST se integra como eje estratégico en la gobernanza cooperativa, con participación activa de socios y trabajadores, y articulación efectiva con los organismos públicos responsables.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

1.6.1. Fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas rurales para implementar prácticas de SST adecuadas a los contextos rurales	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Este ámbito de intervención busca fortalecer las capacidades de las cooperativas rurales para implementar prácticas de SST, mediante asistencia técnica, formación, herramientas digitales y articulación institucional. Se propone un enfoque territorial, participativo y adaptado a las características del trabajo cooperativo.</p> <p>La economía rural chilena presenta altos niveles de informalidad y precariedad laboral, especialmente en sectores como la agricultura, pesca artesanal y silvicultura. A pesar de los avances normativos —como la Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales— y la reciente actualización de la Política Nacional de SST 2024–2028, persisten brechas en la cobertura preventiva, particularmente en zonas rurales dispersas y en cooperativas de pequeña escala. La ratificación del Convenio 155 de la OIT por parte de Chile refuerza el compromiso del país con condiciones laborales seguras en todos los sectores económicos</p> <p>Para ello las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diagnóstico territorial de riesgos laborales en cooperativas rurales:</b> Levantar información sobre condiciones de trabajo, riesgos prevalentes y capacidades preventivas en cooperativas rurales, con enfoque en sectores prioritarios como agricultura, pesca y servicios básicos.</li> <li><b>2. Implementación piloto de MAIA SST en cooperativas rurales:</b> Adaptar y escalar el asistente virtual (MYPE AsesorIA - MAIA SST —desarrollado por la OIT— como herramienta de asesoría digital en prevención de riesgos, gestión de SST y cumplimiento normativo, con enfoque en cooperativas de pequeña escala.</li> <li><b>3. Programa de formación en SST para líderes cooperativos y socios:</b> Diseñar e implementar capacitaciones en SST con enfoque cooperativo, incluyendo gestión de riesgos, ergonomía, salud mental, primeros auxilios y normativa laboral, articulando con SENCE y mutualidades.</li> <li><b>4. Articulación con SUSESO e ISL para extensión preventiva:</b> Establecer convenios con la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y el Instituto de Seguridad Laboral (ISL) para desarrollar programas territoriales de prevención en SST, priorizando cooperativas rurales con alta exposición a riesgos y baja cobertura.</li> <li><b>5. Diseño de protocolos cooperativos de SST con enfoque participativo:</b> Elaborar guías y modelos de gestión de SST adaptados al trabajo cooperativo, promoviendo la participación de socios en la identificación de riesgos y definición de medidas preventivas.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, SUSESO, ISL, mutualidades, federaciones y confederaciones cooperativas, municipalidades, SENCE.</p>
 <p><b>Apoyo cooperación internacional</b></p>	<p>OIT, FAO.</p>
<p><b>Plazo</b></p> <p><b>Corto</b></p> 	

## 4.2. Fortalecimiento organizacional, empresarial, estructura y gobernanza cooperativa

Este eje constituye un pilar fundamental para la consolidación y sostenibilidad del modelo cooperativo en los territorios, articulándose estratégicamente con el componente de empleo y desarrollo de competencias del marco FORLAC 2.0 (OIT 2023a). Se establecen cuatro temáticas interrelacionadas que buscan potenciar la capacidad institucional y la coherencia organizativa de las cooperativas como entidades económicas con propósito social.

En este enfoque se reconoce que el éxito del cooperativismo depende tanto de la profesionalización de su gestión como de la preservación de sus principios fundamentales, lo que refleja directamente la visión de FORLAC 2.0 sobre el desarrollo integral de capacidades organizacionales como base para la formalización.



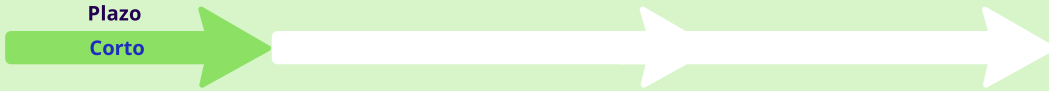
El objetivo es desarrollar cooperativas que sean competitivas en el mercado mientras mantienen su esencia social, generan empleo decente y construyen una cultura organizacional coherente con los valores y principios cooperativos, consolidándose como alternativas atractivas y sostenibles para el desarrollo territorial rural.

Aunque este eje está intrínsecamente conectado con las políticas de empleo y desarrollo de competencias del marco FORLAC, también establece sinergias significativas con los otros componentes de trabajo decente, como el reconocimiento y cumplimiento de derechos laborales y la protección social, generando así un enfoque multidimensional.



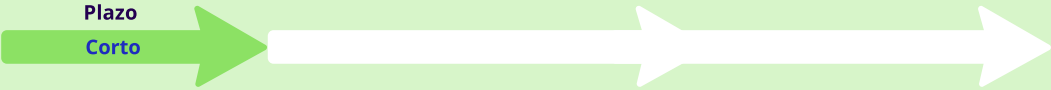
#### 4.2.1. Desarrollo de capacidades de gestión empresarial y formación

El estado ideal de esta temática busca desarrollar cooperativas con profesionales capacitados en gestión empresarial moderna que mantienen un equilibrio entre eficiencia operativa y valores y principios cooperativos. Cuenta con un acceso permanente a programas formativos que potencian habilidades técnicas, administrativas y sociales para responder efectivamente a los desafíos del mercado y promover la empleabilidad de las personas en general. También considera la formación de profesionales que comprenden las particularidades del cooperativismo, permitiendo un trabajo más pertinente y un acompañamiento adaptado a los desafíos específicos del sector cooperativo rural.



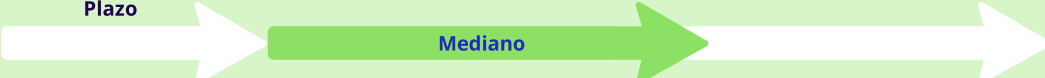
Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

2.1.1 Difusión de herramientas y servicios técnicos de actores del ecosistema cooperativo disponibles para cooperativas rurales	
 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Difundir las herramientas y servicios técnicos que distintos actores (organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil, cooperativas de 2do y 3er nivel, sector público y privado) han desarrollado específicamente para cooperativas, facilitando su acceso, comprensión y aplicación por parte de las cooperativas rurales.</p> <p>Crear puentes entre las cooperativas rurales y servicios y herramientas técnicas desarrolladas por diferentes actores, que frecuentemente permanecen desconocidos o poco utilizados por el sector.</p> <p>Para esto es necesario definir una estrategia en distintos canales que aproveche las plataformas y redes existentes de diversos actores del ecosistema cooperativo.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Sistematización de herramientas y servicios técnicos disponibles para cooperativas rurales:</b> Realizar un levantamiento exhaustivo de las herramientas, manuales, guías y servicios técnicos que se han desarrollado para el sector cooperativo, seleccionando aquellos con mayor potencial de aplicación al contexto rural.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se recomienda comenzar por sistematizar herramientas y servicios disponibles de parte de la OIT como el asistente virtual MAIA<sup>7</sup> implementado en Colombia.</li> </ul> </li> <li><b>2. Desarrollo de alianzas estratégicas con actores clave del ecosistema cooperativo rural:</b> Establecer convenios de colaboración con instituciones relevantes del sector (federaciones, confederaciones, universidades, entidades públicas) para implementar mecanismos de difusión coordinados que maximicen el alcance territorial y sectorial de las herramientas técnicas, creando una red de multiplicadores que faciliten la transferencia de conocimientos.</li> </ol>
 <b>Actores involucrados</b>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Federaciones y confederaciones, municipalidades, Gobiernos Regionales, representantes de empleadores y trabajadores.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ INAC</li> <li>▶ CORFO</li> <li>▶ SERCOTEC</li> <li>▶ INDAP</li> <li>▶ SECOM</li> </ul>
<p><b>Plazo</b></p> <p><b>Corto</b></p> 	

7 <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-05/PILOTO%20MAIA%20SST%20vf.pdf>

2.1.2 Programa de capacitación según las necesidades del sector para directivas y equipos cooperativos	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Crear un programa de formación diseñado para directivas y equipos de cooperativas rurales, partiendo de un diagnóstico de sus capacidades actuales, con énfasis en aspectos de legislación laboral cooperativa, gestión organizacional y educación financiera.</p> <p>Se propone una formación centrada en las necesidades reales de las cooperativas, trascendiendo los modelos estándar de capacitación para ofrecer soluciones educativas a medida.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diseño e implementación de diagnóstico de capacidades de gestión cooperativa:</b> Desarrollar y aplicar instrumentos de evaluación que permitan identificar necesidades de formación en gestión organizacional de las cooperativas rurales, utilizando metodologías participativas que involucren a distintos estamentos (directivas, socios/as, gerencias, equipos técnicos) y catastros tipo censo, con el fin de analizar la realidad de todas las cooperativas.</li> <li><b>2. Elaboración de mallas curriculares personalizadas según necesidades identificadas:</b> Diseñar programas formativos a la medida para cada grupo de cooperativas con características y necesidades similares, incorporando como contenidos fundamentales la legislación laboral específica que aplica al sector cooperativo y módulos de educación financiera adaptados a su realidad, con enfoques pedagógicos que faciliten la comprensión y aplicación práctica de conceptos complejos.</li> <li><b>3. Diseño de una metodología de aprendizaje entre pares:</b> Desarrollar una metodología que promueva el aprendizaje colaborativo, en la que los estudiantes asuman un rol activo tanto en su propio proceso formativo como en el de sus compañeros, fortaleciendo así el intercambio de saberes, la reflexión conjunta y el desarrollo de habilidades colectivas.</li> <li><b>4. Implementación de programa formativo con enfoque aplicado:</b> Ejecutar las actividades de capacitación con una fuerte orientación hacia la aplicación práctica de los contenidos mediante estudios de caso, simulaciones, análisis de situaciones reales y desarrollo de proyectos de mejora organizacional, facilitando la transferencia inmediata de los aprendizajes a la gestión diaria de las cooperativas.</li> </ol> <p>Se recomienda impulsar iniciativas y estrategias diferenciadas según el ciclo de desarrollo cooperativo, creando productos financieros específicos para cada fase. Basándose en el modelo de Fundación Coopeuch (2022), esto abarca desde la etapa inicial de punto de partida, pasando por el establecimiento de bases sólidas y los primeros pasos operativos, hasta el fortalecimiento del cambio, la consolidación del proyecto y la exploración de nuevos caminos de crecimiento.</p>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Agricultura</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FIA</li> <li>▶ INDAP</li> <li>▶ SENCE</li> <li>▶ Dirección del Trabajo</li> </ul>
<p><b>Plazo</b></p> <p><b>Corto</b></p> 	

**2.1.3 Articulación de cooperativas con políticas de atracción y retención de profesionales sectoriales en zonas rurales mediante programas públicos y privados adaptados al ciclo de vida cooperativo**


 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Articular cooperativas rurales y programas de atracción y retención de talento profesional especializado, mediante metodologías de contratación según las etapas de desarrollo de cada organización.</p> <p>Aborda una de las principales barreras para el desarrollo del cooperativismo en zonas rurales: el acceso limitado a profesionales calificados que puedan aportar conocimientos técnicos especializados.</p> <p>Se propone en un enfoque de ciclo de vida cooperativo, reconociendo que las necesidades de apoyo profesional varían según la etapa de desarrollo en que se encuentra cada organización, desde su formación inicial hasta su consolidación y diversificación.</p> <p>Está articulada potencia el rol estratégico de las confederaciones y federaciones como articuladoras y facilitadoras de asistencia técnica, especialmente en territorios rurales donde su representatividad es fundamental para conectar necesidades locales con instrumentos de apoyo.</p> <p>Se contempla la participación de diversos stakeholders incluyendo la figura de “entrenadores de cooperativas” como profesionales externos que, sin ser parte formal de las organizaciones, proveen apoyo especializado.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Desarrollo de modelo de articulación con programas públicos y privados existentes:</b> Crear mecanismos formales de vinculación con instrumentos estatales que ofrecen financiamiento para contratación de profesionales, adaptándolos a las características específicas del modelo cooperativo rural.</li> <li><b>2. Fortalecimiento de capacidades de federaciones y confederaciones como articuladoras técnicas:</b> Implementar un programa de desarrollo organizacional para entidades de segundo nivel que potencie su capacidad de generar instrumentos intercooperativos de desarrollo y captación de talento, diseñando modelos sostenibles para la prestación de servicios profesionales especializados a cooperativas rurales asociadas.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Educación, Gobiernos Regionales, municipios.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ SERCOTEC</li> <li>▶ CORFO</li> </ul>
<p><b>Plazo</b></p>  <p><b>Mediano</b></p>	

#### 4.2.2. Gobernanza cooperativa y repartición de roles




El estado ideal de esta temática busca fomentar estructuras cooperativas democráticas, transparentes y participativas que aseguren la representación de todas las voces, con mecanismos efectivos de toma de decisiones y rendición de cuentas, y asignación clara de funciones y responsabilidades que aprovechen las capacidades individuales para el beneficio colectivo.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

**2.2.1 Programa formativo enfocado en el fortalecimiento de competencias cooperativistas**

 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Crear un programa de formación especializado que fortalezca las competencias técnicas y funcionales de los órganos cooperativos de gobernanza (Consejos de administración, Juntas Generales de Socios, Juntas de Vigilancia) y de la rendición de cuentas.</p> <p>Responde a una necesidad crítica del sector cooperativo: el fortalecimiento de los órganos de gobernanza que frecuentemente presentan debilidades significativas. En el diagnóstico se evidencia cómo muchas cooperativas operan con estructuras de control incompletas, donde algunos mecanismos están ausentes, o donde los consejos de administración y juntas de vigilancia carecen de las competencias técnicas necesarias para cumplir adecuadamente sus funciones.</p>
---	---


Continúa en la siguiente página.

2.2.1 Programa formativo enfocado en el fortalecimiento de competencias cooperativistas	
 <b>Descripción</b>	<p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diagnóstico participativo sobre prácticas de gobernanza y toma de decisiones:</b> Realizar un levantamiento detallado de los procesos actuales de participación, diálogo y toma de decisiones en cooperativas de diferentes sectores y tamaños, identificando patrones, desafíos recurrentes y buenas prácticas, mediante metodologías participativas que involucren a socios de diversos perfiles y niveles de antigüedad.</li> <li><b>2. Estudio de casos de éxito de iniciativas no-tradicionales de formación:</b> Levantar y sistematizar casos de éxito de otros tipos de formación en el ecosistema cooperativo, como cooperativas capacitando a otras, con el fin de obtener financiamiento y replicar y escalar la iniciativa a nivel nacional.</li> <li><b>3. Implementación de ciclos formativos con metodologías prácticas y participativas:</b> Ejecutar programas (como My.Coop de OIT) de capacitación con un fuerte componente aplicado, utilizando estudios de caso reales, simulaciones, análisis de estados financieros, ejercicios de toma de decisiones y otras herramientas pedagógicas que faciliten la transferencia de conocimientos a la práctica cotidiana de los órganos de gobernanza.</li> <li><b>4. Desarrollo de sistema de seguimiento, mentoría y evaluación de impacto:</b> Establecer mecanismos de acompañamiento post-formativo que incluyan asesorías personalizadas, revisiones periódicas de funcionamiento de los órganos capacitados, comunidades de práctica para el intercambio de experiencias entre cooperativas, y herramientas de evaluación que permitan medir los cambios efectivos en el desempeño de las estructuras de gobernanza y control.</li> </ol> <p>Se recomienda impulsar iniciativas y estrategias diferenciadas según el ciclo de desarrollo cooperativo, creando productos financieros específicos para cada fase. Basándose en el modelo de Fundación Coopeuch (2022), esto abarca desde la etapa inicial de punto de partida, pasando por el establecimiento de bases sólidas y los primeros pasos operativos, hasta el fortalecimiento del cambio, la consolidación del proyecto y la exploración de nuevos caminos de crecimiento.</p>
 <b>Actores involucrados</b>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Cooperativas de segundo y tercer nivel.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► SENCE</li> </ul>
<b>Plazo</b>	




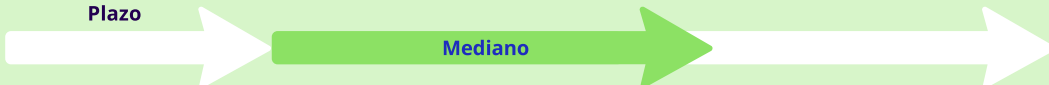
### 4.2.3. Cultura Cooperativa

El estado ideal de esta temática busca establecer cooperativas que integran profundamente los valores y principios cooperativos en su cultura organizacional, guiando tanto la toma de decisiones como las relaciones internas y estructura. Esta coherencia fortalece a las cooperativas y permite desplegar plenamente los beneficios del modelo y su potencial para la generación de trabajo decente.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

2.3.1 Fortalecimiento del rol de federaciones y confederaciones como agentes promotores de estándares de trabajo decente y valores del cooperativismo	
 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Potenciar la capacidad de las federaciones y confederaciones para que asuman un papel protagónico en la promoción y sensibilización de estándares de trabajo decente y valores del cooperativismo en el ecosistema cooperativo chileno.</p> <p>Se propone un reposicionamiento estratégico de las federaciones y confederaciones, ampliando su rol tradicional para convertirlas en agentes activos de promoción de estándares de trabajo decente y valores cooperativos.</p> <p>Incorpora mecanismos formales de denuncia y seguimiento ante incumplimientos de estándares laborales, posicionando a las organizaciones como garantes de la coherencia entre los principios declarados y las prácticas efectivas.</p>



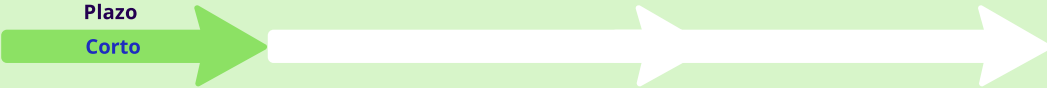
*Continúa en la siguiente página.*

2.3.1 Fortalecimiento del rol de federaciones y confederaciones como agentes promotores de estándares de trabajo decente y valores del cooperativismo	
 <b>Descripción</b>	<p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Elaboración de sistema de incentivos para federaciones que asuman rol promotor:</b> Crear un mecanismo integral de estímulos financieros, técnicos y reputacionales que haga atractivo para las federaciones asumir este rol, incluyendo fondos específicos para el desarrollo de esta función, reconocimiento formal por parte de organismos nacionales e internacionales, y acceso preferente a oportunidades de desarrollo institucional.</li> <li><b>Establecimiento de protocolo de articulación con INAC a nivel territorial:</b> Formalizar mecanismos de colaboración, complementariedad y coordinación entre federaciones/ confederaciones y representaciones regionales de INAC, definiendo ámbitos de actuación, procedimientos de comunicación y espacios de planificación conjunta para potenciar la efectividad de la fiscalización.</li> <li><b>Desarrollo de estándares verificables de trabajo decente adaptados al contexto cooperativo con asesoría de organismos internacionales, específicamente OIT:</b> Elaborar, mediante un proceso participativo, un conjunto de indicadores y criterios de evaluación específicamente diseñados para medir el cumplimiento de condiciones de trabajo decente en organizaciones cooperativas, considerando sus particularidades jurídicas, organizacionales y sectoriales, teniendo especial énfasis en grupos desfavorecidos como las personas con discapacidad, los trabajadores migrantes, los pueblos indígenas y otros grupos como mujeres y jóvenes (OIT 2022b).</li> <li><b>Articulación con Ministerio de Trabajo para reforzar la inspección del trabajo adaptada a cooperativas rurales:</b> Establecer marcos de colaboración entre los actores para desarrollar protocolos de inspección laboral que consideren las particularidades del trabajo cooperativo en zonas rurales (distancias, actividades, ciclos de producción, entre otros).</li> </ol>
 <b>Actores involucrados</b>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Cooperativas de segundo y tercer nivel, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Federaciones y confederaciones.                      Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CORFO</li> <li>▶ INAC</li> </ul>
 <b>Apoyo cooperación internacional</b>	<p>OIT, FAO, CEPAL.</p>
<b>Plazo</b> 	

#### 4.2.4. Generación de empleo decente y calidad del empleo

El estado ideal de esta temática busca que las cooperativas rurales logren generar empleo decente, ofreciendo sueldos y horarios adecuados, estabilidad y seguridad laboral, protección social, junto con oportunidades reales de desarrollo profesional y de diálogo social. Donde, gracias a una gestión clara de los marcos legales y organizativos, todas las personas que participan en el trabajo cooperativo acceden a protección social, consolidando al sector como una alternativa atractiva decente y sostenible en los territorios.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

2.4.1 Vinculación estratégica de cooperativas con oferta de educación según presencia territorial y necesidades productivas para potenciar la atracción de talento	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Establecer alianzas entre el sector cooperativo y las instituciones de educación en diversos territorios de Chile, alineando la formación profesional con las necesidades productivas específicas de las cooperativas locales.</p> <p>Se propone un modelo innovador de colaboración entre el mundo cooperativo y el sistema de formación técnico-profesional, para potenciar la atracción de talento especializado hacia el modelo cooperativo y fortaleciendo el rol de las federaciones como articuladoras de estos procesos.</p> <p>Reconoce que muchas cooperativas enfrentan dificultades para atraer y retener talento especializado, mientras que existen brechas entre la formación profesional y los requerimientos reales del mercado laboral en diversos territorios.</p> <p>Esta vinculación contempla el desarrollo de mecanismos bidireccionales donde las cooperativas complementan los contenidos formativos para hacerlos más pertinentes a sus necesidades, mientras las instituciones educativas encuentran en el sector cooperativo espacios de práctica, investigación aplicada y futuras oportunidades laborales para sus estudiantes.</p> <p>Otorga un rol protagónico a las federaciones cooperativas como entidades articuladoras que pueden identificar necesidades comunes entre sus asociadas, establecer acuerdos marco con instituciones educativas y facilitar procesos de vinculación que serían difíciles de gestionar para cooperativas individuales, especialmente las de menor tamaño.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Elaboración de mapeo territorial de oferta educativa y necesidades cooperativas:</b> Desarrollar un estudio detallado que identifique, por una parte, las instituciones de educación presentes en cada territorio (CFT, IP, liceos técnicos, universidades) con sus especialidades y, por otra, las necesidades actuales y proyectadas de talento en las cooperativas locales, estableciendo matrices de correspondencia que orienten las estrategias de vinculación. Vincular con estrategias actuales de educación como política de educación rural,</li> <li><b>2. Diseño e implementación de programa de prácticas profesionales especializadas:</b> Crear un sistema estructurado que facilite la realización de prácticas profesionales de estudiantes en cooperativas, con metodologías específicas de acompañamiento, evaluación y retroalimentación, generando experiencias formativas significativas que incentiven la incorporación posterior de los practicantes como socios o trabajadores cooperativos.</li> <li><b>3. Desarrollo de modelo de certificación de competencias cooperativas:</b> Establecer, en colaboración con instituciones educativas y organismos certificadores, un sistema que reconozca formalmente habilidades específicas requeridas para el desempeño en entornos cooperativos (gestión democrática, toma de decisiones participativas, balance social), complementando las competencias técnicas tradicionales con aquellas propias del modelo cooperativo.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Educación, Municipios, Confederaciones y federaciones, instituciones de educación con presencia territorial, cooperativas rurales, Universidades y CFTs.</p>
<p><b>Plazo</b></p> <p><b>Corto</b></p> 	

2.4.2 Articulación tripartita para la implementación de modelo integral de protección social para cooperativistas	
 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Diseño e implementación de un sistema de protección social adaptado a las particularidades del trabajo cooperativo, mediante la coordinación tripartita incluyendo ministerios, organismos públicos relevantes, representantes de empleadores y trabajadores, cooperativas, entre otros.</p> <p>Aborda uno de los vacíos del ecosistema cooperativo chileno: la ausencia de un sistema de protección social que reconozca y se adapte a las particularidades jurídicas, organizacionales y económicas del trabajo en cooperativas realizado por sus socios, y de sus distintas formas.</p> <p>Se proponen sistemas simplificados de contribución que reducen la carga administrativa para las cooperativas. Incorpora un innovador mecanismo de fiscalización vinculado a trámites administrativos regulares que las cooperativas ya realizan (renovación de directivas, actualizaciones en registros...), minimizando así los costos de supervisión y aprovechando instancias existentes de interacción con el Estado.</p> <p>Establece un esquema de obligatoriedad progresiva según niveles de ingreso, reconociendo la heterogeneidad económica del sector cooperativo y permitiendo una implementación gradual que prioriza la protección de los cooperativistas más vulnerables mientras avanza hacia la universalidad del sistema.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Conformación de mesa técnica tripartita de protección social cooperativa:</b> Establecer formalmente una instancia de coordinación permanente entre representantes técnicos de los ministerios involucrados, representantes de trabajadores y empleadores, organismos fiscalizadores, entidades de seguridad social y organizaciones representativas del sector cooperativo, con mandato específico para diseñar, implementar y monitorear el nuevo modelo de protección social.</li> <li><b>2. Desarrollo de sistema integrado de fiscalización asociado a trámites administrativos:</b> Diseñar e implementar protocolos que vinculen la verificación del cumplimiento de obligaciones previsionales con los diversos trámites que las cooperativas realizan regularmente ante organismos públicos, estableciendo alertas tempranas, incentivos al cumplimiento y consecuencias graduales por incumplimiento.</li> </ol>
 <b>Actores involucrados</b>	<p>Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IPS</li> <li>▶ Dirección del Trabajo</li> <li>▶ Subsecretaría de Previsión Social</li> <li>▶ DAES</li> <li>▶ INAC</li> <li>▶ SUSESO</li> </ul>
 <b>Apoyo cooperación internacional</b>	<p>OIT</p>
<b>Plazo</b>	

### 4.3. Desarrollo del ecosistema cooperativa y su impacto social

Este eje busca potenciar la influencia colectiva del movimiento cooperativo y su contribución transformadora a la sociedad, posicionándose de manera transversal dentro del marco integrado de políticas FORLAC 2.0. Se estructura en cuatro temáticas esenciales que buscan consolidar un ecosistema favorable para el fortalecimiento de las cooperativas como agentes de cambio social.


Estas temáticas constituyen un sistema articulado para fortalecer tanto el sector cooperativo en sí mismo como su capacidad de incidir positivamente en el desarrollo nacional, en perfecta sintonía con la visión integral de FORLAC 2.0, que reconoce la necesidad de intervenciones sistémicas para la formalización efectiva. Cada componente establece condiciones ideales que, en su conjunto, aspiran a crear un entorno propicio donde los principios cooperativos trascienden las organizaciones formales para permear la cultura ciudadana y las prácticas laborales.

Este eje reconoce que el potencial transformador del cooperativismo como vehículo de formalización se multiplica cuando existe un tejido robusto de alianzas entre cooperativas, un marco institucional favorable, mecanismos efectivos de participación en políticas públicas, y una amplia difusión de los valores cooperativos en la sociedad. Se distingue por su capacidad de articular las distintas políticas del marco FORLAC 2.0 (desarrollo productivo, empleo y competencias, derechos laborales y protección social) en torno al fortalecimiento del ecosistema cooperativo como catalizador de trabajo decente y formalización en áreas rurales.




#### 4.3.1 Cooperación entre cooperativas


El estado ideal de esta temática busca generar un tejido robusto de alianzas y colaboraciones entre cooperativas que potencia el intercambio de experiencias, recursos y oportunidades de negocio, generando economías de escala y capacidad de influencia colectiva que fortalece la identidad del movimiento cooperativo y amplifica su impacto económico y social.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

3.1.1 Gestión del conocimiento, articulación entre niveles (segundo y tercer nivel) y comunicación estratégica	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Diseñar un sistema que potencie las capacidades de las cooperativas a través de la articulación entre organizaciones de diferentes niveles, la gestión del conocimiento, y flujos de comunicación intercooperativa.</p> <p>Se proponen tres dimensiones fundamentales para el desarrollo del cooperativismo nacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar componentes de comunicación estratégica que facilitan la transferencia de conocimientos y buenas prácticas entre cooperativas de base, creando flujos de información que rompen el aislamiento frecuente en el sector y potencian el aprendizaje colectivo.</li> <li>2. Incorporar mecanismos específicos para el fortalecimiento de las estructuras cooperativas de segundo y tercer nivel (federaciones, confederaciones, uniones).</li> <li>3. Desarrollar estudios y levantamiento de información estadística sobre el sector cooperativo chileno, siguiendo las directrices internacionales sobre estadísticas cooperativas, para generar evidencia que oriente tanto las políticas públicas como las estrategias del propio movimiento.</li> </ol> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Creación de sistema de documentación de casos de éxito y buenas prácticas y estadísticas:</b> Desarrollar una metodología estandarizada para identificar, validar, sistematizar y difundir experiencias exitosas del cooperativismo chileno, generando un banco de casos accesible y categorizado que facilite la adaptación y transferencia de aprendizajes entre organizaciones con características similares o desafíos comunes, evidenciando las distintas etapas del ciclo de vida de las cooperativas</li> <li>2. <b>Establecer una gobernanza de estadísticas relevantes del sector:</b> Articular una estructura para el levantamiento de estadísticas guiada por las directrices relativas a las estadísticas sobre las cooperativas de la OIT (2018), incluyendo datos sobre productividad y trabajo decente. Promover la colaboración entre instituciones públicas y representación del sector cooperativo, alineado con las recomendaciones de la resolución sobre ESS y trabajo decente.</li> <li>3. <b>Estrategia de difusión general:</b> Establecer responsables y plataformas de difusión de la información recolectada para dar a conocer buenas prácticas e impacto del sector, en particular a perfiles de públicos potenciales como mujeres y jóvenes, pero también a otras organizaciones de la ESS.</li> <li>4. <b>Difusión interministerial:</b> Establecer estrategia para difundir la información hacia los otros ministerios desde el MINECON para hacer conocer la importancia y el potencial del modelo cooperativo.</li> <li>5. <b>Incorporar la información de iniciativas internacionales de intercambio de estadísticas y casos de éxito</b> en el sector cooperativo en las iniciativas que actualmente coordinan instituciones de cooperación internacional (2002).</li> </ol>





*Continúa en la siguiente página.*

3.1.1 Gestión del conocimiento, articulación entre niveles (segundo y tercer nivel) y comunicación estratégica	
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Confederaciones y federaciones, Academia<sup>8</sup>.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Chile Emprende</li> <li>▶ DAES</li> <li>▶ INAC</li> </ul>
 <p><b>Apoyo cooperación internacional</b></p>	<p>OIT, FAO.</p>
<p><b>Plazo</b></p> <p><b>Corto</b></p> 	

3.1.2 Modelo de transferencia de conocimiento entre sectores productivos y niveles organizacionales cooperativos	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Crear un modelo de transferencia de conocimientos entre cooperativas de diferentes sectores productivos y niveles organizacionales, mediante mentorías, asesorías, cursos, pasantías, giras técnicas.</p> <p>Esto permitirá aprovechar la experiencia acumulada en el movimiento cooperativo, acelerar procesos de aprendizaje colectivo y fortalecer capacidades técnicas y organizacionales en todo el ecosistema cooperativo chileno.</p> <p>La propuesta integra mecanismos verticales de transferencia entre diferentes niveles organizacionales (cooperativas de base, federaciones, confederaciones) y horizontales entre sectores productivos diversos, promoviendo la transferencia cruzada de ideas, metodologías e innovaciones.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diseño de programa estructurado de mentorías cooperativistas:</b> Desarrollar una metodología específica para la formación de cooperativistas experimentados como mentores, estableciendo protocolos de acompañamiento, mediante un análisis del estado en que se encuentran las cooperativas que accederán a estos servicios.</li> <li><b>2. Desarrollo de programa de giras técnicas y temáticas y pasantías intercooperativas:</b> Crear un modelo formal de intercambio temporal de directivos, socios y/o trabajadores entre cooperativas de diferentes sectores y niveles de desarrollo, y la organización de circuitos de visitas estructuradas a cooperativas exitosas en diferentes regiones del país con objetivos de aprendizaje específicos, planes de transferencia de conocimientos y compromisos de aplicación posterior, facilitando la inmersión en contextos organizacionales diversos como estrategia de aprendizaje experiencial.</li> <li><b>3. Creación de un modelo regional de incubación y fortalecimiento cooperativo basado en experiencias nuevas de Magallanes y Antofagasta:</b> Crear un modelo replicable de incubación y fortalecimiento para cooperativas, fundamentado en las experiencias exitosas desarrolladas en las regiones de Magallanes y Antofagasta junto a los Gobiernos Regionales. Esto permitirá acelerar la creación, consolidación y crecimiento de organizaciones cooperativas en diversos territorios del país. Se propone sistematizar y escalar la metodología utilizada en dos regiones con contextos muy diferentes (Magallanes y Antofagasta), extrayendo aprendizajes.</li> <li><b>4. Creación de red de asesores técnicos especializados:</b> Identificar y certificar a profesionales y técnicos con experiencia comprobada en diferentes ámbitos del quehacer cooperativo (legal, financiero, comercial, productivo), estableciendo un sistema que facilite su conexión con cooperativas que requieren apoyo específico, con mecanismos de cofinanciamiento que aseguren accesibilidad incluso para organizaciones de menores recursos.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Capacitar a trabajadores que actualmente se encuentran en las cooperativas respecto al modelo y sus valores.</li> <li>b. Formar colegios profesionales como por ejemplo contadores y abogados expertos en cooperativas, la mayoría son expertos en una lógica empresarial individual, pero no en el sector cooperativo.</li> </ol> </li> </ol>

*Continúa en la siguiente página.*


<sup>8</sup> Actualmente, existe una colaboración desde la academia donde participa el Dr. Sebastián Cea Echenique de la Universidad de Andes representando a Chile en el grupo de trabajo técnico de las estadísticas de la ESS de la OIT.

3.1.2 Modelo de transferencia de conocimiento entre sectores productivos y niveles organizacionales cooperativos	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p>Se recomienda impulsar metodologías diferenciadas según el ciclo de desarrollo cooperativo, creando productos financieros específicos para cada fase. Basándose en el modelo de Fundación Coopeuch (2022), esto abarca desde la etapa inicial de punto de partida, pasando por el establecimiento de bases sólidas y los primeros pasos operativos, hasta el fortalecimiento del cambio, la consolidación del proyecto y la exploración de nuevos caminos de crecimiento.</p>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Agricultura, Confederaciones y federaciones, representantes de empleadores y trabajadores.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FIA</li> <li>▶ INAC</li> </ul>
 <p><b>Apoyo cooperación internacional</b></p>	<p>OIT</p>
<p><b>Plazo</b></p> 	

#### 4.3.2. Políticas y programas públicos



El estado ideal de esta temática busca generar un marco institucional y normativo que reconoce, valora y promueve el modelo cooperativo mediante políticas públicas diferenciadas, programas de fomento e incentivos que faciliten su desarrollo, considerando sus particularidades y contribuciones únicas al desarrollo inclusivo y sostenible del país y de las comunas rurales en particular.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:





3.2.1 Piloto de cooperativas estudiantiles para la promoción de valores democráticos y aplicación práctica de conocimientos mediante alianzas educativas	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Implementar un programa piloto que fomente la creación y desarrollo de cooperativas en establecimientos educacionales, mediante acuerdos colaborativos entre instituciones educativas, municipios y el Ministerio de Educación.</p> <p>Esto con el fin de difundir el modelo cooperativo entre jóvenes, facilitar la aplicación práctica de conocimientos y promover experiencias formativas en cultura democrática y cívica que contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes. Además, aborda el desafío histórico de formar verdaderos cooperativistas con valores arraigados.</p> <p>Se estructura mediante acuerdos entre establecimientos educacionales, gobiernos locales y el Ministerio de Educación, estableciendo un marco que facilite la integración curricular de estas experiencias.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Elaboración de marco curricular para cooperativas estudiantiles por nivel educativo:</b> Desarrollar contenidos, metodologías y herramientas pedagógicas diferenciadas para implementar experiencias cooperativas en educación básica, media y superior, estableciendo objetivos de aprendizaje, competencias a desarrollar y sistemas de evaluación que faciliten su incorporación formal en los proyectos educativos institucionales.</li> <li><b>2. Diseño e implementación de programa de formación docente en educación cooperativa:</b> Crear un sistema de capacitación y acompañamiento para profesores que liderarán las cooperativas estudiantiles, proporcionándoles fundamentos teóricos sobre cooperativismo, metodologías para la facilitación de procesos asociativos juveniles y herramientas para la vinculación de la experiencia cooperativa con las diferentes asignaturas del currículum oficial.</li> <li><b>3. Establecimiento de mecanismos formales de colaboración interinstitucional:</b> Formalizar acuerdos entre establecimientos educacionales, municipios y Ministerio de Educación que definan marcos normativos adaptados, asignación de recursos específicos, reconocimiento curricular de las actividades cooperativas y sistemas de gobernanza compartida que aseguren la sostenibilidad del programa.</li> </ol>

*Continúa en la siguiente página.*

### 3.2.1 Piloto de cooperativas estudiantiles para la promoción de valores democráticos y aplicación práctica de conocimientos mediante alianzas educativas

 <b>Actores involucrados</b>	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, Instituciones de educación (básica, media y superior).  Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ INAC</li> <li>▶ DAES</li> </ul>
<b>Plazo</b>	 <p style="text-align: center;"><b>Largo</b></p>

### 3.2.2 Actualización del marco normativo cooperativo chileno según estándares internacionales con énfasis en trabajo decente y protección social






 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Modernizar el marco legal y regulatorio del sector cooperativo en Chile, alineándolo Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (núm.193) de la OIT como con con las otras recomendaciones internacionales de la OIT , con especial énfasis en la ampliación de la cobertura del Código del Trabajo para socios de cooperativas y el desarrollo de mecanismos específicos de protección social para ellos.</p> <p>Se propone una revisión integral del marco normativo con el apoyo de la OIT. Se enfoca particularmente en la dimensión laboral y de protección social.</p> <p>Contempla un análisis exhaustivo de las brechas existentes entre la legislación actual y los estándares internacionales, con atención específica a las particularidades jurídicas del modelo cooperativo, y de sus distintas formas (cooperativa de trabajo, de servicios y etc...) que requieren tratamientos normativos diferenciados.</p> <p>Además, se plantea como una estrategia integral para incentivar la formalización del trabajo a través del modelo cooperativo, facilitando la transición desde la economía informal hacia estructuras organizadas que garanticen derechos laborales y protección social efectiva.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Mapeo y análisis de políticas públicas y su vinculación con el modelo cooperativo chileno:</b> Realizar un estudio sistemático que identifique, clasifique y evalúe las políticas públicas nacionales, regionales y locales que influyen en el desarrollo del modelo cooperativo, estableciendo su vinculación y alcance.</li> <li><b>2. Estudio comparativo sobre marcos normativos cooperativos internacionales:</b> Realizar una investigación detallada sobre legislaciones cooperativas en países con sectores avanzados, analizando específicamente cómo abordan la relación laboral y la protección social de los cooperativistas, identificando modelos exitosos que podrían adaptarse al contexto chileno, aprovechando los servicios ofrecidos por la OIT.</li> <li><b>3. Elaboración de propuestas normativas específicas para ampliar cobertura del Código del Trabajo:</b> Diseñar modificaciones concretas al marco legal laboral que reconozcan las particularidades de la relación de los socios con sus cooperativas, estableciendo criterios diferenciados según tipos de cooperativas, sectores productivos y realidades territoriales, asegurando la protección de derechos laborales sin comprometer la naturaleza asociativa del modelo.</li> <li><b>4. Implementación de mesas técnicas interinstitucionales para validación de propuestas:</b> Establecer espacios formales de diálogo entre representantes del sector cooperativo, ministerios relevantes (Trabajo, Economía, Desarrollo Social y Familia) y organismos técnicos especializados, para analizar la viabilidad técnica, jurídica y política de las propuestas desarrolladas, construyendo consensos amplios que faciliten su posterior tramitación.</li> </ol>
 <b>Actores involucrados</b>	Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.  Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ DAES</li> </ul>
 <b>Apoyo cooperación internacional</b>	OIT
<b>Plazo</b>	 <p style="text-align: center;"><b>Mediano</b></p>

3.2.3 Fortalecimiento del emprendimiento cooperativo a través de metodologías internacionales	
 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Integrar y adaptar metodologías internacionalmente validadas para el desarrollo cooperativo, particularmente las herramientas Think.Coop y Start.Coop de la OIT, en los programas e instrumentos de las instituciones públicas de fomento productivo a nivel nacional, regional y local.</p> <p>Se busca incorporar metodologías para el desarrollo cooperativo dentro de los instrumentos regulares de las entidades públicas de fomento. Para esto es necesario la adaptación al contexto chileno de programas como Think.Coop (orientado a la sensibilización sobre el modelo cooperativo) y Start.Coop (enfocado en la creación efectiva de cooperativas) desarrollados por la OIT.</p> <p>Contempla la formación de capacidades permanentes en los equipos técnicos de diversas instituciones públicas de fomento productivo, tanto a nivel nacional como en los territorios, generando una red de facilitadores certificados que puedan aplicar estas metodologías.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Establecimiento de acuerdos interinstitucionales para implementación metodológica:</b> Formalizar convenios de colaboración entre instituciones públicas de fomento, gobiernos regionales, municipalidades y la OIT, definiendo roles, compromisos, aportes de recursos y mecanismos de coordinación para la implementación sostenida de las metodologías Think.Coop y Start.Coop en sus programas regulares, formalizando los esfuerzos requeridos para la implementación de dichas metodologías.</li> <li><b>2. Sistematizar y difundir casos de éxito:</b> Con la ayuda de las instituciones de fomento, monitorear, seleccionar e inducir casos de éxito de los programas para promocionar los beneficios de la metodología y del modelo cooperativo en los sectores seleccionados.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Ministerio de Agricultura, Gobiernos Regionales y Municipalidades.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FOSIS</li> <li>▶ INDESPA</li> <li>▶ INDAP</li> <li>▶ FIA</li> <li>▶ CORFO</li> <li>▶ SERCOTEC</li> </ul>
 <p><b>Apoyo cooperación internacional</b></p>	<p>OIT</p>
<p><b>Plazo</b></p> 	

#### 4.3.3. Gobernanza de las políticas y diálogo social

El estado ideal de esta temática busca establecer espacios institucionalizados de participación donde el sector cooperativo incide efectivamente en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, mediante mecanismos permanentes de diálogo social que articulan las necesidades del movimiento cooperativo con las prioridades de desarrollo nacional.


Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:

3.3.1 Establecimiento de Mesa Ejecutiva según metodología OIT para implementación de la Hoja de Ruta propuesta	
 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Establecer una Mesa Ejecutiva para el diálogo público-privado para facilitar la implementación de esta propuesta de Hoja de Ruta en base al diálogo social.</p> <p>Se busca adaptar al contexto cooperativo la metodología de Mesas Ejecutivas promovida por la OIT. Las Mesas Ejecutivas se caracterizan por reunir a representantes de los diversos actores sociales de cada sector con capacidad real de implementación.</p> <p>Esto se desglosa en detalle en el apartado 5. "Gobernanza para la implementación" del presente documento.</p> <p>Para esto las actividades mínimas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Realización de mapeo de actores tripartito:</b> Desarrollar un estudio detallado que identifique las instituciones públicas, privadas, organizaciones de trabajadores y empleadores, cooperativas, federaciones, con intervención en cada sector productivo relevante para el cooperativismo rural, analizando sus programas, instrumentos, presupuestos y poblaciones objetivo, para visualizar superposiciones, vacíos y oportunidades de complementariedad en cada cadena de valor específica.</li> <li><b>2. Difusión de la metodología en el ecosistema cooperativo:</b> Implementar estrategias de difusión de la metodología a través de talleres y seminarios para conocer la implementación, para qué sirve y cómo resuelve problemas concretos, cuáles son los resultados esperados y las instancias que se deben realizar.</li> <li><b>3. Conformación del Equipo Dedicado y ejecución de las Mesas Ejecutivas</b> tal como sugerido en el apartado 5.</li> </ol>
 <b>Actores involucrados</b>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Federaciones y confederaciones, organizaciones de trabajadores y de empleadores.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ INAC</li> <li>▶ DAES</li> <li>▶ Consejo Consultivo Público - Privado de Desarrollo Cooperativo y Economía Social</li> </ul>
 <b>Apoyo cooperación internacional</b>	<p>OIT</p>
<b>Plazo</b> <b>Corto</b>  	

#### 4.3.4. Difusión identidad cooperativa




El estado ideal de esta temática busca que exista una sociedad que conoce, valora y practica los principios cooperativos más allá de las organizaciones formales, con valores de colaboración, solidaridad y ayuda mutua integrados en la cultura ciudadana, sistemas educativos y prácticas institucionales, construyendo un ecosistema favorable para el florecimiento de iniciativas cooperativas en diversos ámbitos.

Para esto se han planteado las siguientes iniciativas:





3.4.1 Estrategia de comunicación y educación para el fortalecimiento del ecosistema cooperativo	
 <b>Descripción</b>	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar una estrategia que combine educación y comunicación estratégica para fortalecer el conocimiento, valoración y funcionamiento del sistema cooperativo y sus distintos niveles en Chile.</p> <p>Esto permitirá la comprensión de los roles y funciones de las organizaciones de integración (federaciones y confederaciones) y la consolidación de una cultura de colaboración intercooperativa que potencie el desarrollo del movimiento en su conjunto.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Diseño y producción de campaña sobre estructura cooperativa en distintos niveles:</b> Desarrollar materiales educativos en diversos formatos (audiovisual, gráfico, digital, presencial) que expliquen de manera clara y atractiva la estructura del sistema cooperativo, los roles específicos de federaciones y confederaciones, y los beneficios concretos de la integración cooperativa, adaptados a diferentes audiencias y contextos territoriales.</li> <li><b>2. Implementación de programa de formación para dirigentes cooperativos:</b> Ejecutar talleres y cursos dirigidos a líderes de cooperativas de base, federaciones y confederaciones para fortalecer su articulación intercooperativa y otros temas técnicos específicos.</li> </ol>

Continúa en la siguiente página.

### 3.4.1 Estrategia de comunicación y educación para el fortalecimiento del ecosistema cooperativo

 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>3. Realización de encuentros territoriales de fortalecimiento cooperativo:</b> Organizar eventos regionales que reúnan a representantes de todos los niveles cooperativos, para fortalecer vínculos, compartir experiencias, identificar oportunidades de colaboración y construir agendas comunes de desarrollo territorial.</p>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Federaciones y confederaciones, redes de comunicación comunitaria.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CORFO</li> <li>▶ INAC</li> </ul>
<p><b>Plazo</b></p> 	

### 3.4.2 Integración del modelo cooperativo en el sistema educativo nacional para el fomento de valores asociativos y Economía Social

 <p><b>Descripción</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar estrategias para incorporar el modelo cooperativo, sus principios y valores en los diversos niveles del sistema educativo nacional, desde la educación preescolar hasta la superior, según recomendaciones de la "Resolución relativa a la ESS y Trabajo decente" (pág.6, OIT, 2022)</p>
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Esto busca promover el conocimiento de la Economía Social y Solidaria, fomentando una cultura de colaboración y autogestión, y contribuyendo a la formación de ciudadanos con competencias para el emprendimiento asociativo y la participación democrática.</p> <p>Se recomienda adaptar los contenidos sobre identidad y gestión cooperativa para diferentes etapas formativas, considerando el desarrollo de los estudiantes, desde aproximaciones lúdicas en la educación inicial hasta análisis complejos en la formación técnica y universitaria.</p> <p>Se debe incorporar diversas estrategias complementarias: actualización curricular en asignaturas existentes, formación docente especializada, creación de materiales pedagógicos adaptados, establecimiento de programas de vinculación entre cooperativas y establecimientos educacionales, e implementación de experiencias prácticas como cooperativas escolares.</p> <p>Para esto las actividades mínimas propuestas son:</p>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Establecimiento de mesa interinstitucional para política educativa cooperativa:</b> Crear un espacio formal de articulación entre el Ministerio de Educación, organizaciones representativas del sector cooperativo, instituciones formadoras de docentes y otros actores relevantes, para el diseño, implementación y evaluación permanente de políticas públicas que promuevan la incorporación sostenible del modelo cooperativo en el sistema educativo nacional.</li> <li><b>2. Diseño y producción de recursos pedagógicos sobre cooperativismo:</b> Crear un conjunto diverso de materiales educativos (textos, guías didácticas, recursos audiovisuales, juegos formativos, plataformas digitales) que faciliten la enseñanza del modelo cooperativo en diferentes contextos y niveles educativos, con enfoques metodológicos actualizados y adaptaciones para diversas realidades territoriales y culturales.</li> <li><b>3. Implementación de programa nacional de formación docente en Economía Social:</b> Desarrollar e implementar un sistema de capacitación para educadores de diferentes niveles formativos, que les proporcione conocimientos teóricos y metodológicos sobre el modelo cooperativo y estrategias pedagógicas para su enseñanza, incluyendo componentes presenciales, virtuales y prácticos en colaboración con organizaciones cooperativas reales.</li> </ol>
 <p><b>Actores involucrados</b></p>	<p>Ministerio de Educación, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Instituciones de educación.</p> <p>Se sugieren incluir en la Mesa Ejecutiva a los siguientes servicios públicos participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ DAES</li> <li>▶ INAC</li> <li>▶ JUNJI</li> <li>▶ Subsecretaría de Educación Parvularia</li> <li>▶ Subsecretaría de Educación Superior</li> <li>▶ Subsecretaría de Educación</li> </ul>
<p><b>Plazo</b></p> 	



5

Gobernanza para  
la implementación

Para la implementación de la Hoja de Ruta propuesta se plantea desarrollar un modelo de gobernanza público-privada que opere bajo la metodología de Mesas Ejecutivas (ME), esto responde a que es responsabilidad del gobierno establecer mecanismos que faciliten la colaboración interministerial y la coordinación de políticas relativas a ESS (OIT 2022b).

El objetivo general de las ME es coordinar, implementar y monitorear la Hoja de Ruta mediante un mecanismo institucional tripartito, intersectorial y descentralizado, que articule las políticas públicas, las iniciativas privadas, la cooperación internacional y la participación activa de las cooperativas rurales.

El co-liderazgo de la ME para la implementación de la Hoja de Ruta se distribuirá entre la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES) y el Instituto Nacional de Asociatividad y Cooperativismo (INAC) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Ambas instituciones tienen líneas de acción asociadas a los temas abordados en la propuesta.

En el caso de DAES, es uno de los órganos rectores en materias de asociatividad y cooperativas. Tiene facultades normativas, promotoras y fiscalizadoras sobre las cooperativas. Además, cuenta con experiencia en el diseño e implementación de políticas públicas relacionadas con el sector, y relación con otros organismos del aparato estatal.

Mientras que INAC, tiene un rol de articulación de la oferta pública y privada para fortalecer el cooperativismo y su contribución al desarrollo sostenible del país. Además, trabaja en conjunto con cooperativas de 2do y 3er nivel, generando las sinergias necesarias para impulsar la propuesta de Hoja de Ruta. También, se articula directamente con otros organismos del aparato estatal como CORFO, INDAP, SERCOTEC y con organizaciones del movimiento cooperativo.

Las Mesas Ejecutivas operan en dos niveles (OIT 2021):

**Cuerpo de alto nivel** que incluye ministerios y servicios a partir de los actores propuestos en cada ámbito de intervención, y que poseen algún grado de responsabilidad en el desarrollo de la Hoja de Ruta. Este cuerpo tiene como rol dar una mayor capacidad de asignación de recursos, generalmente compuesto por ministerios y servicios públicos, incluso, llega hasta el jefe de Estado, en caso de ser necesario. En caso de que el proceso se estanque se puede generar un cuerpo de tomadores de decisiones de política pública que permitirá asignar presupuesto, resolver conflictos y tendrán capacidad de convocatoria superior.

**Cuerpo operativo** involucrando a entidades del sector público, representantes de empleadores y trabajadores, sector cooperativo y otros actores claves del sector privado, así como un **equipo dedicado** a la coordinación de la Mesa Ejecutiva. Este cuerpo tiene un conocimiento más contextual del desarrollo de los ámbitos de intervención y sus bajadas, por lo que debe tener un carácter tripartito. Entre sus funciones se incluye la coordinación de la implementación de los ámbitos de intervención, la articulación de los actores clave para apoyar el desarrollo de los ámbitos, realizar el seguimiento y evaluación periódica de las actividades planificadas y facilitar el diálogo social entre los diversos actores involucrados.

Para esto, es necesario llevar a cabo sesiones periódicas donde participan representantes del cuerpo operativo y se presentan avances. Se propone que inicialmente se reúnan con alta periodicidad (quincenalmente) para alcanzar la coordinación necesaria.

Por otro lado, se plantean reuniones intersesiones, que se producen entre las sesiones periódicas y tienen un carácter práctico, siendo más pequeñas con menor número de participantes. En estas se avanza en la implementación de los ámbitos de intervención, se buscan soluciones a cuellos de botella identificados y se coordinan actividades para seguir con el desarrollo. En caso de ser necesario, se pueden incluir miembros del cuerpo de alto nivel.

Además, las Mesas Ejecutivas tienen una baja territorial, las Mesas Ejecutivas Territoriales (MET). Su rol es avanzar en la implementación de los ámbitos de intervención y su adaptación al contexto local con una coordinación con la mesa nacional. Estas mesas tienen un carácter articulador entre entidades públicas descentralizadas (gobiernos regionales), academia, autoridades subnacionales, actores claves de la economía local y rural, ONGs territoriales, empresas, MYPE y gremios empresariales. Se distinguen entonces las Mesas Ejecutivas Territoriales y las Mesas Ejecutivas Nacionales.

Como recomendación para la implementación de este modelo de gobernanza, se recomienda, aparte de las ME mencionadas anteriormente, evaluar la posibilidad de establecer mesas sectoriales según las temáticas y ámbitos de intervención de la Hoja de Ruta. Esta mesa será más acotada y específica para el sector planteado.

Respecto a los actores participantes de la ME, se propone que sea interdisciplinar para abordar los problemas comunes identificados en la propuesta de Hoja de Ruta y que el equipo dedicado sea armado con el impulso del ministerio mandante y propietario de esta propuesta de Hoja de Ruta.

Por otro lado, reconociendo la existencia de diversos comités que ya operan en los niveles propuestos y que abordan temas contemplados en la propuesta de Hoja de Ruta, se recomienda —con el fin de evitar la duplicidad de esfuerzos— que el modelo de ME planteado pueda incorporarse o articularse con mecanismos de gobernanza ya existentes. Esta integración podría manifestarse de las siguientes formas:

- ▶ Incorporación a mesas interministeriales existentes que aborden temas de formalización, desarrollo productivo, desarrollo territorial o protección social.
- ▶ Vinculación con comités público-privados sectoriales ya constituidos, aprovechando su experiencia y redes establecidas.
- ▶ Coordinación con consejos regionales de desarrollo u otras instancias territoriales de planificación.

Esta flexibilidad en la implementación de la gobernanza permitirá optimizar recursos, aprovechar experiencias previas y fortalecer iniciativas en curso, adaptándose a la realidad institucional de cada territorio y evitando la creación innecesaria de nuevas estructuras cuando existan mecanismos apropiados que puedan asumir estas funciones.



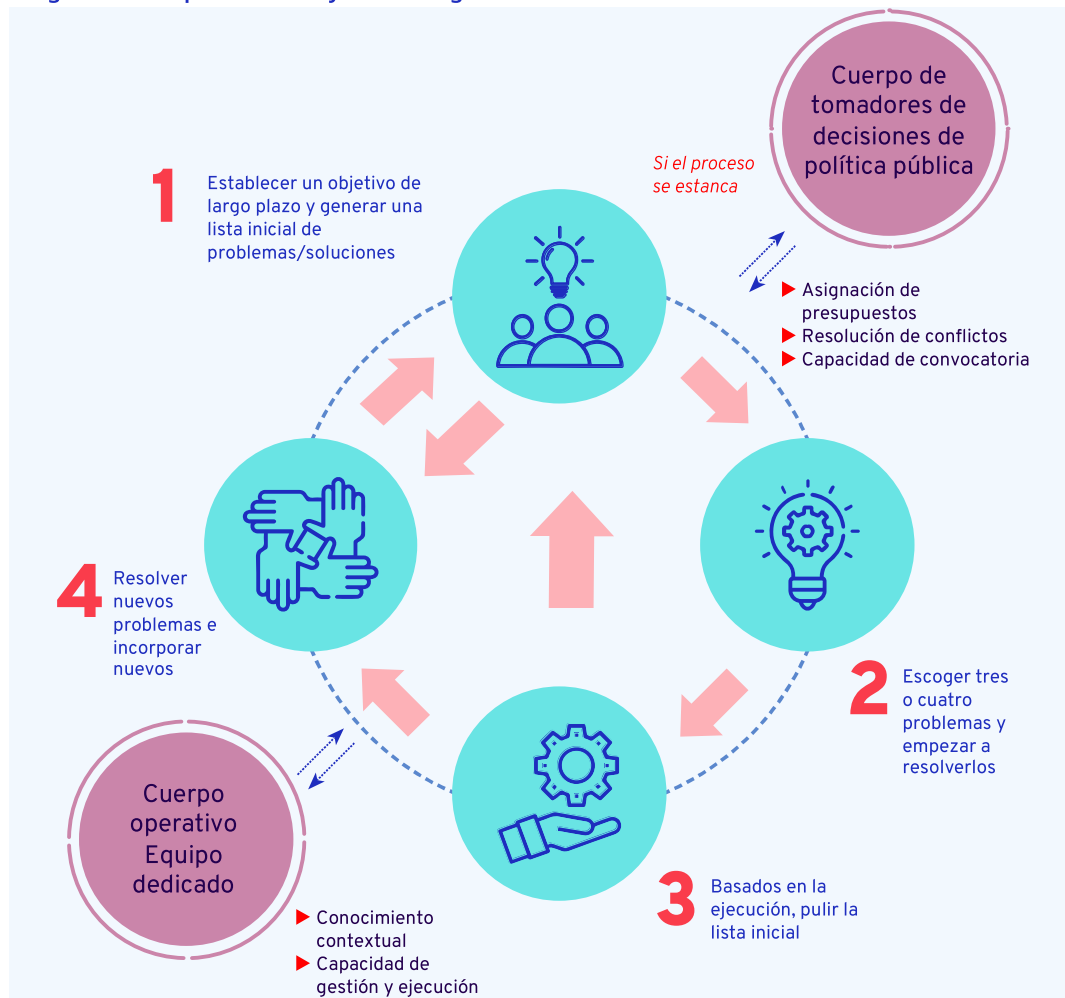
6

Siguientes pasos

Para la implementación de la propuesta de Hoja de Ruta se plantean los siguientes pasos:

- ▶ **Responsabilidad de la Propuesta de Hoja de Ruta:** Confirmar mecanismos de coordinación, liderazgo y gobernanza de la Hoja de Ruta, promoviendo compromisos institucionales para su implementación.
- ▶ **Coordinación interministerial:** Coordinar la articulación con los actores estratégicos propuestos, presentando la Propuesta de Hoja de Ruta para recoger retroalimentación adicional y la metodología de Mesas Ejecutivas.
- ▶ **Hoja de Ruta oficial:** La entidad que tendrá el rol de coordinar o liderar la implementación de la Propuesta de Hoja de Ruta ajustará los responsables, plazos e hitos y atribuirá indicadores y mecanismos de seguimiento según corresponda, asegurando que la propuesta sea viable, contextualizada y alineada con las capacidades reales de cada actor. Dicha Hoja de Ruta no es de carácter rígido y debe adaptarse a la dinámica de las Mesas Ejecutivas. Sin embargo, servirá de camino común a seguir y de insumos para la ejecución de estas ME.
- ▶ **Lanzar las Mesas Ejecutivas y proceso de ejecución:** Según la metodología de Mesas Ejecutivas, se recomiendan los pasos a continuación:
  1. **Conformar el equipo dedicado (ED) a las ME:** DAES e INAC definirán el ED con un líder, idealmente, dedicado completamente a la gestión de las ME. Se recomienda considerar realizar un reclutamiento progresivo de este equipo, fortaleciendo según las necesidades emergentes del proceso.
  2. **Generar una lista preliminar de ME:** A partir de la Hoja de Ruta oficial mencionado en el punto anterior, el ED establecerá una lista preliminar de ME con las cuales partir el proceso. Se sugiere usar las recomendaciones del Informe de Taller de Consulta de la construcción de esta propuesta de Hoja de Ruta, para apuntar a los ámbitos de intervención establecidos como “puntos de partida estratégico” por el alto valor atribuido por los participantes y los bajos esfuerzos que parece requerir.
  3. **Llevar a cabo premasas:** El ED deberá coordinar la realización de premasas, convocando a partes interesadas públicas y representantes de organizaciones de empleadores y trabajadores, y otros actores potenciales privados asociada con la lista preliminar generada. Durante esta instancia, se alentará el diálogo para que el ED pueda identificar Mesas Ejecutivas prioritarias y los actores necesarios para cada una.  
A partir de estas premasas, el ED podrá hacer llegar la propuesta a la DAES e INAC para confirmar la ejecución de las ME.
  4. **Lanzamiento oficial de las ME** para señalar la importancia del trabajo a realizar en el Gobierno y hacia los actores sociales involucrados.
  5. **Ejecución de las ME:** El ED se encargará de la coordinación de sesiones periódicas para el seguimiento de los avances, idealmente quincenal, y de intersesiones más técnicas para poder trabajar los ámbitos de intervención.  
Se sugiere usar esta propuesta de Hoja de Ruta y el Diagnóstico Rápido realizado como base para iniciar las ME, y aplicar el enfoque recursivo propuesto en la metodología.
  6. **Extender el número de ME y lanzar ME Territoriales** a medida que el proceso avance, se deberá aumentar las instancias de diálogo social.
- ▶ **Presentar la propuesta de Hoja de Ruta a los candidatos presidenciales** como insumo base para el trabajo con cooperativas durante la administración.

Estas acciones permitirán transformar esta **propuesta en una Hoja de Ruta accionable**, adaptable a la realidad del ecosistema cooperativo rural y útil como instrumento de coordinación interinstitucional en el corto, mediano y largo plazo.

► **Figura 3. Enfoque recursivo y de investigación-acción de las ME**

Fuente: elaboración propia, adaptado de OIT (2021).

# Glosario

**Ámbito de intervención:** Conjunto de actividades y medidas concretas que se implementan dentro de cada temática para alcanzar los objetivos de la Hoja de Ruta. Cada ámbito incluye una descripción, actividades mínimas, actores propuestos y plazos de implementación.

**Temáticas:** Áreas específicas de trabajo dentro de cada eje estratégico que agrupan problemas y oportunidades relacionadas.

**Ejes estratégicos:** Refiere a los tres pilares fundamentales que estructuran la propuesta de Hoja de Ruta a partir del diagnóstico. Estos son: 1) Desarrollo productivo y modelo de negocios, 2) Fortalecimiento organizacional, empresarial, estructura y gobernanza cooperativa, y 3) Desarrollo del ecosistema cooperativo y su impacto social.

**Trabajo decente:** Según la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a continuación: *“El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para todos, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres”.*

**Economía informal:** Según la Recomendación 204 (OIT 2015), la economía informal *“hace referencia a todas las actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que —en la legislación o en la práctica— están insuficientemente cubiertas por sistemas formales o no lo están en absoluto”*, sin incluir actividades ilícitas.

**Cooperativas:** La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define a las cooperativas como la una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

**Cooperativas rurales:** Cooperativas cuyos registros se asocian con comunas que se encuentran en territorio rural y mixto según la definición de la Política Nacional de Desarrollo Rural (2020). Por practicidad, se considerarán comunas rurales y mixtas cuando se hablará de territorios rurales, al menos que se explicita lo contrario.

**Marco integrado de políticas de formalización:** Enfoque de FORLAC 2.0 que aborda la formalización de manera integral a través de cuatro áreas clave: desarrollo productivo, empleo y desarrollo de competencias, protección social, y reconocimiento y cumplimiento de derechos laborales.

**Mesas Ejecutivas (ME):** Metodología de diálogo social promovida por la OIT que reúne a representantes del sector público, privado y organizaciones de trabajadores para coordinar políticas y acciones específicas en un sector determinado.

**Mesas Ejecutivas Territoriales (MET):** Instancias descentralizadas de las Mesas Ejecutivas que adaptan e implementan las políticas y acciones a nivel local y regional.

**Organizaciones de segundo y tercer nivel:** Federaciones (segundo nivel) y confederaciones (tercer nivel) que agrupan a cooperativas de base para representar sus intereses, fortalecer capacidades y facilitar la intercooperación.

**Start.Coop:** Metodología de la OIT enfocada en la creación de cooperativas, proporcionando herramientas prácticas para el desarrollo de emprendimientos cooperativos. [Para saber más.](#)

**Think.Coop:** Metodología de la OIT orientada a la sensibilización sobre el modelo cooperativo, promoviendo la comprensión de sus principios, beneficios y aplicaciones. [Para saber más.](#)

**Tripartismo:** La interacción del gobierno, empleadores y trabajadores (a través de sus representantes) como asociados iguales e independientes para buscar soluciones a asuntos de interés común.

# Bibliografía

- Caro, Pamela, Margarit, Daisy, Cárdenas, María Evira.** 2021. Indicadores de precariedad laboral en temporeros/as agrícolas: una mirada actualizada bajo el enfoque de género y migración. *Revista de Geografía Espacios*. <https://doi.org/10.25074/07197209.22.2115>
- Chile, Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio (COMICIVYT).** 2020. *Política Nacional de Desarrollo Rural*.
- Chile, Instituto de Desarrollo Agropecuario.** 2023. Estrategia INDAP 2023-2030: *Por una Agricultura Familiar Campesina e Indígena más sostenible, inclusiva y resiliente*.
- Chile, Ministerio de Agricultura.** 2021. Asociatividad y cooperativismo moderno - Eje Ministerial.
- Chile, Ministerio de Agricultura.** 2022a. *Plan estratégico para el desarrollo del cooperativismo en el sector silvoagropecuario y sus encadenamientos productivos 2022-2026*.
- Chile, Ministerio de Hacienda.** s. f. "La informalidad en Chile".  
<https://biblio.hacienda.cl/la-informalidad-en-chile>
- Chile, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA).** 2022b. *Cooperativas del Sector Agropecuario en Chile*.
- Correa, Felipe.** Ed. 2022. *Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Fundación Coopeuch.** 2022. *Metodología de apoyo al emprendimiento cooperativo*.
- García-García, Francisco, Sanguinet, Eduardo, Sánchez, Vanessa, Roco, Lisandro.** 2024. La relación entre cooperativas de gran tamaño y la consolidación de clústeres cooperativos en el cooperativismo agrícola en Chile: un análisis espacial exploratorio. *Revista EURE - Revista De Estudios Urbano Regionales*. <https://doi.org/10.7764/EURE.50.151.08>
- Naciones Unidas.** 2021. *Informe del Secretario General. Las cooperativas en el desarrollo social, A/76/209*.
- Organización Internacional del Trabajo.** 2002. Recomendación sobre la promoción de las cooperativas (núm 193).
- . 2018. *Directrices relativas a las estadísticas sobre las cooperativas*. CIET/20/2018/Directrices
- . 2020a. *Déficits de trabajo decente entre los trabajadores rurales*.
- . 2020b. *Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente*.
- . 2021. *Las Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente: enfoque y metodología*.
- . 2022a. *Measuring Cooperatives An information guide on the ILO Guidelines concerning Statistics of Cooperatives*.
- . 2022b. Resolución relativa al trabajo decente y la economía social solidaria. Conferencia Internacional del Trabajo - 110.ª reunión, 2022.
- . 2023a *Estrategia de Formalización para América Latina y el Caribe 2024-2030*.
- . 2023b. *Directrices de política para la promoción del trabajo decente en el sector agroalimentario*.
- . 2024. Resolución relativa al trabajo decente y la economía del cuidado. Conferencia Internacional del Trabajo - 112.ª reunión, Ginebra, 2024.
- De Louw, Corné, De Swart, Brenda, Sivakumaran, Rubiga, Bijman, Jos.** 2020. Más Unidos – *Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Evolución de las Cooperativas*. Rabo Partnerships.
- Ríos-Núñez, Sandra, Delamaza, Gonzalo, Goldsmith, Jael, Mardones, Rodrigo.** 2018. "Asociatividad en el Sector Lácteo. Una alternativa para la competitividad y el desarrollo del capital social regional". Universidad de Los Lagos.

# Anexo

## Resultados priorización Taller Consulta sobre la propuesta de Estrategia para la promoción de la asociatividad y la formalización en zonas rurales, a través del cooperativismo

En base a las respuestas de la actividad 1. puntos 2 y 3 (esfuerzos y priorización), se construyeron matrices de prioridad/esfuerzo, que permiten visualizar de manera clara qué ámbitos de intervención concentran mayor consenso como prioritarias, y cuáles podrían requerir más esfuerzos para su implementación.

Para generar las matrices a continuación, se establecieron los ejes x e y de las siguientes maneras:

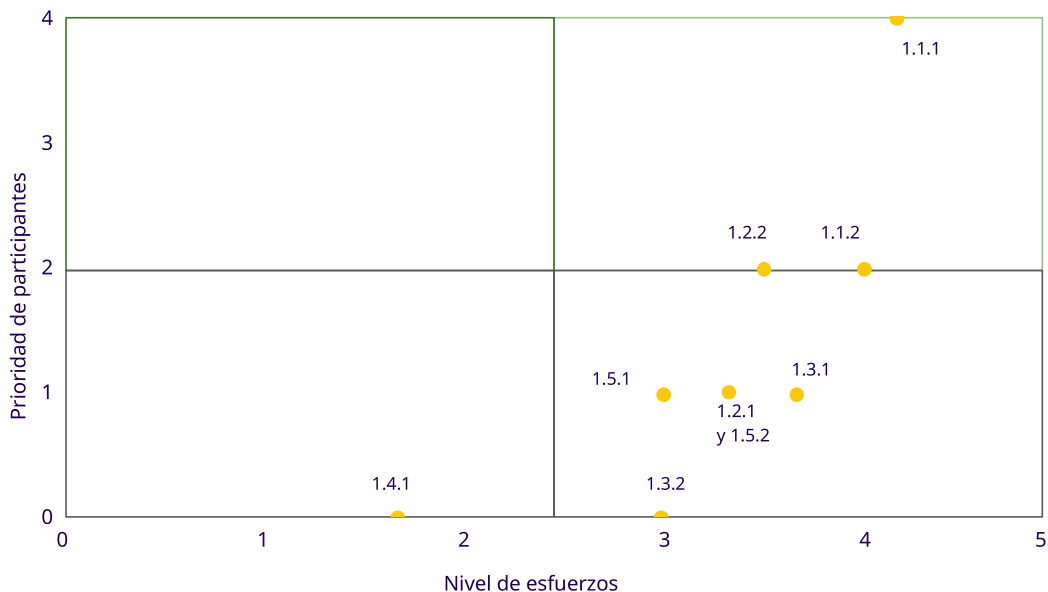
**Eje x: Nivel de esfuerzos.** Este valor es el promedio de las respuestas de cada uno de los participantes de la mesa. Como recordatorio, cada participante atribuye un valor de 0 a 5 en cuanto al nivel de esfuerzos requeridos para implementar el ámbito de intervención (5 siendo mayor esfuerzos).

**Eje y: Prioridad participantes.** Este valor corresponde al número de participantes que eligió dichos ámbitos de intervención dentro de los 3 más prioritarios según su experiencia y visión.

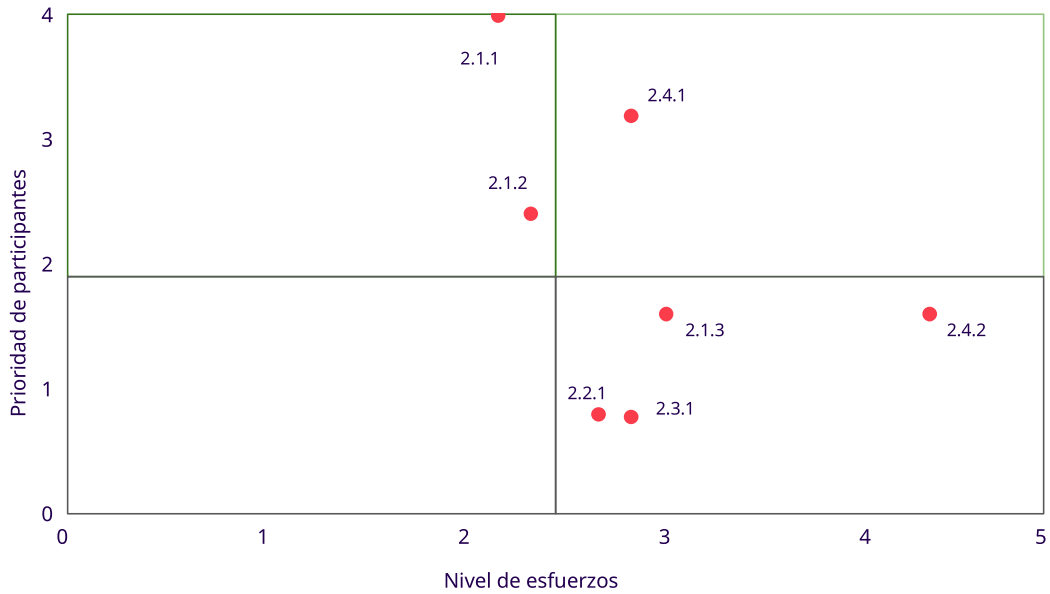
Estas clasificaciones rápidas no sustituyen un análisis profundo sobre la factibilidad real, los impactos esperados ni los recursos necesarios para cada ámbito de intervención. Sin embargo, permiten construir una aproximación inicial útil para orientar la toma de decisiones y priorizar los siguientes pasos en el desarrollo de la Hoja de Ruta y su potencial implementación a futuro.

Estos resultados se presentaron inicialmente en el Informe de Taller de Consulta sobre la Propuesta de Estrategia. En este anexo han sido actualizados y ajustados incorporando los nuevos ámbitos de intervención que surgieron del taller.

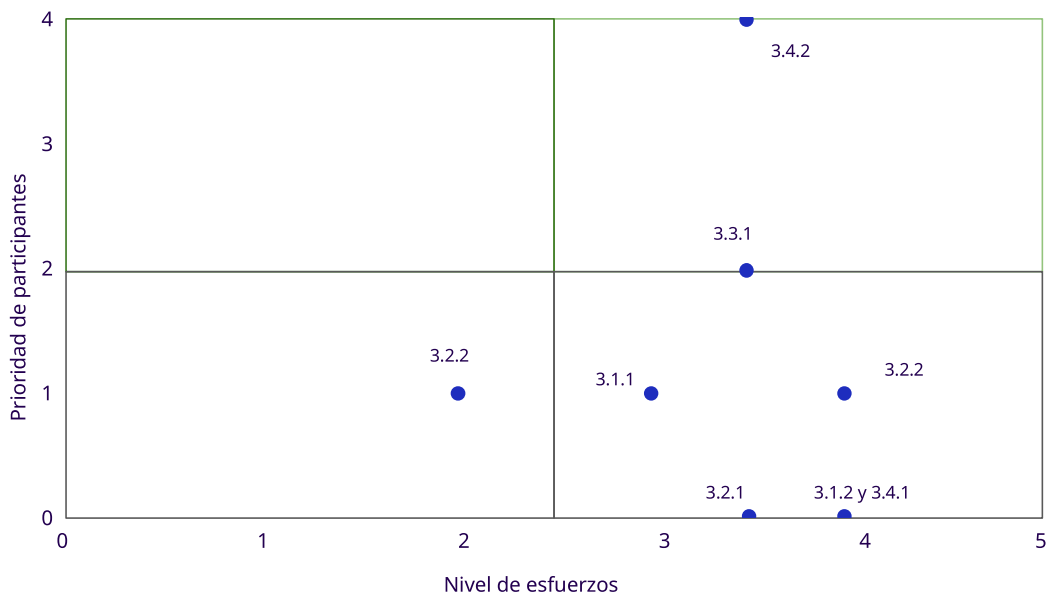
► **Figura 1. Matriz prioridad/esfuerzo - Desarrollo productivo y modelo de negocios**



► **Figura 2. Matriz prioridad/esfuerzo - Fortalecimiento organizacional, empresa, y estructura cooperativa**



► **Figura 3. Matriz prioridad/esfuerzo - Desarrollo del ecosistema cooperativo y su impacto social**







Organización  
Internacional  
del Trabajo



**FORLAC 2.0**

Oficina Regional de la OIT  
para América Latina y el Caribe