COOPERATIVAS CAMPESINAS Y SEGURIDAD ALIMENTARIA:

UN MODELO VIGENTE

NACIONES UNIDAS
CEPAL
aci Américas
FAO FIAT PANIS

COOPERATIVAS CAMPESINAS Y SEGURIDAD ALIMENTARIA:

UN MODELO VIGENTE

NACIONES UNIDAS
CEPAL
aci Américas
FAO FIAT PANIS

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

ISBN 978-92-5-307367-2

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud.
La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a: copyright@fao.org, o por escrito al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en materia de Publicaciones, Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma (Italia).

© FAO 2012

Ilustración de portada:
Obra realizada por Danielle Marie Janer, oriunda de Filipinas, 12 años de edad. Participó en el Primer Concurso Internacional de Carteles del Día Mundial de la Alimentación 2012 dirigido niños de todo el mundo con edades comprendidas entre los 5 y los 17 años. La organización estuvo a cargo de la Sede Central de la FAO y la Asociación de Damas de las Naciones Unidas en Italia.

Diseño y diagramación
Pedro Díaz

INDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN 7
INTRODUCCIÓN 9
MENSAJES CLAVES 13

PARTE I: CONTEXTO, PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS Y PERSPECTIVAS

A. CONTEXTO, ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DE LOS CASOS
1. EL CONTEXTO REGIONAL 17

2. RESEÑA DEL COOPERATIVISMO EN LA REGIÓN 23

3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS ANALIZADAS 28
3.1 ¿Quiénes son? 28
3.2 Estructura organizativa y funcionamiento 34
3.3 Capacidad gerencial y de gestión 37
3.4 Capacidades económicas y de servicios 39
3.5 Proyección y valoración de la organización 41

4. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LOS CASOS 44

B. DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES 49

PARTE II: LAS COOPERATIVAS ANALIZADAS

ARGENTINA: Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles-CAUQUEVA 53

BRASIL: União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária-UNICAFES 93

CHILE: Cooperativa Campesina de Peumo-COOPEUMO 129

COSTA RICA: Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de El Dos de Tilarán-COOPELDOS, R.L. 165

COSTA RICA : Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productos de Palma Aceitera – COOPEAGROPAL, R.L. 193

ECUADOR: Asociación de Productores Orgánicos de Café de Altura y Comercialización de Productos Agropecuarios de El Airo-APROCAIRO 213

GUATEMALA: Asociación de Cooperativas de la Sierra de los Cuchumatanes-ASOCUCH..... 257

NICARAGUA: Central de Cooperativas de Servicios Múltiples-PRODECOOP..... 291

PARAGUAY: Cooperativa de Producción Agroindustrial MANDUVIRA, Ltda. 325

PARTE III: ANEXOS

ANEXO 1

Cuadros:

Cuadro 1: Datos generales de las cooperativas analizadas 357
Cuadro 2: La organización y funcionamiento 359
Cuadro 3: Capacidad de gerencia y gestión..... 360
Cuadro 4: Capacidad económica y de servicios 362
Cuadro 5: Proyección y valoración..... 364
Cuadro 6: Calificación general de las cooperativas..... 366
Cuadro 7: Cooperativas en América Latina y el Caribe..... 367
Cuadro 8: Socios de cooperativas en América Latina y el Caribe 368
Cuadro 9: Cooperativas en Mesoamérica y el Caribe 368
Cuadro 10: Cooperativas en Suramérica 370

ANEXO 2

Bibliografía 373

ANEXO 3

TDR y Guía Metodológica 375

PRESENTACIÓN

La Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó al 2012 el Año Internacional de las Cooperativas como una forma de resaltar la contribución de estas al desarrollo económico y social, poniendo especial atención en su impacto sobre la reducción de la pobreza rural, la creación de empleos y la integración social. Bajo el lema «***Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor***», el Año Internacional de las Cooperativas busca tres objetivos principales:

1. Crear mayor conciencia pública sobre la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social, y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
2. Fomentar la constitución y el crecimiento de cooperativas para abordar sus necesidades económicas mutuas, además de lograr una plena participación económica y social.
3. Alentar a los gobiernos y organismos reguladores a implementar políticas, leyes y normativas que propicien la constitución y el crecimiento de las cooperativas.

En este marco y para la realización de una serie de actividades nacionales, regionales y subregionales, la FAO ha desarrollado una estrecha relación de trabajo con la CEPAL y la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en la perspectiva de destacar la importancia de este tipo de organizaciones en conjunto con entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil. De esta manera se convierten en actores claves en el esfuerzo por alcanzar la seguridad alimentaria y mejorar las condiciones de vida de agricultores familiares, campesinos y pescadores artesanales.

Según la FAO, cerca del 75% de la población pobre de los países en desarrollo vive en áreas rurales. Una gran parte son pequeños productores que dependen de la agricultura, la pesca, los bosques y el ganado para obtener alimentos e ingresos, pero carecen de acceso suficiente a recursos y oportunidades para salir de la pobreza. Las cooperativas y demás organizaciones rurales son un instrumento poderoso para ayudar a construir y fortalecer la capacidad de productores y familias rurales a fin de alcanzar sus objetivos.

En este contexto, en este libro aparecen un conjunto de experiencias de cooperativas campesinas exitosas, con historias de las que se pueden extraer lecciones que pueden ser útiles para otras cooperativas y organizaciones análogas.

La FAO publica este trabajo como un homenaje a estas cooperativas, y como una contribución para resaltar el papel que estas entidades de la economía social tienen en el mundo rural de la región y por el cual deben ser tomadas en cuenta para el diseño de nuevas políticas, estrategias e incentivos, en futuras intervenciones donde se privilegie simultáneamente el desarrollo sustentable, la seguridad alimentaria y la inclusión social.

Raúl Benítez
Subdirector General
Representante Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

INTRODUCCIÓN

Las Naciones Unidas declararon el 2012 como Año Internacional de las Cooperativas, señalando que: "*las cooperativas tienen una presencia única e invalorable en el mundo contemporáneo, hacen posible la inclusión social y permiten que prosperen las pequeñas empresas, al tiempo que ayudan a reducir la pobreza y generan empleos decentes*"[1]. El Día Mundial de la Alimentación –que se conmemora cada año el 16 de octubre– tiene como tema en este año: *Las cooperativas agrícolas alimentan al mundo.*

Cabe señalar que cerca del setenta y cinco por ciento de la población pobre de los países en desarrollo, vive en áreas rurales. La mayor parte son pequeños productores que dependen de la agricultura, la pesca, los bosques y el ganado para obtener alimentos e ingresos, pero carecen de acceso suficiente a recursos y oportunidades para salir de la pobreza. Las cooperativas y demás organizaciones rurales son un instrumento poderoso para ayudarles a construir y fortalecer su capacidad productiva y mejorar los medios de vida. La Alianza Internacional de Cooperativas (ACI) cuenta con 800 millones de socios. Aproximadamente 20 millones de personas son asociadas a cooperativas en la región.

En este sentido, tal como señala nuestro Director General de la FAO: "*Se necesitan cooperativas y organizaciones de productores fuertes como socios clave en el esfuerzo para eliminar el hambre que sufren cerca de 925 millones de personas y responder a los desafíos del mundo de hoy. La FAO se compromete a localizar y divulgar las pruebas evidentes del impacto de las cooperativas y las organizaciones de productores en la seguridad alimentaria a nivel mundial, y a fortalecer sus lazos con estos grupos". Este compromiso se reafirmó creando una unidad en la FAO con las funciones de potenciar el trabajo con las cooperativas.*

En el marco de esta iniciativa, la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (FAORLC) se propuso analizar algunas cooperativas y organizaciones de pequeños productores exitosas, en países de trayectoria en el cooperativismo. El estudio que aquí se presenta forma parte entonces de la iniciativa global auspiciada por la FAO para acercarse y divulgar el impacto de las cooperativas. Su objetivo es registrar experiencias exitosas y consolidadas de cooperativas rurales, señalando los factores de éxito para lograr esos resultados. De esta manera, se estará contribuyendo a resaltar el papel que las cooperativas tienen en el mundo rural de la región y a ser tomadas en cuenta para el diseño de nuevas políticas, estrategias e incentivos en futuras intervenciones donde se privilegie simultánea-

[1] *Mensaje de Ban Ki Moon, Secretario General, a la Asamblea General de Naciones Unidas.*

mente el desarrollo sustentable, la seguridad alimentaria y la inclusión social.

El trabajo se realizó en cuatro fases: (a) elaboración de una metodología y criterios para la selección de cooperativas; (b) realización del diagnóstico de las cooperativas en los países seleccionados; (c) un informe regional a partir de los hallazgos en las cooperativas seleccionadas; y d) presentación de los estudios en un Seminario Regional en Costa Rica. En el informe que da origen a este libro se analizan los factores de éxito del cooperativismo en la región, a partir de los nueve casos de cooperativas rurales, que muestran sus experiencias y resultados concretos en alcanzar la competitividad y el éxito empresarial, así como en el impacto en sus comunidades y en la calidad de vida de las familias asociadas. Aunque pueden existir muchas definiciones de qué es un factor de éxito, para efectos de este trabajo se entiende como aquel elemento específico y determinante de la cooperativa que ha sido clave o indispensable para alcanzar los resultados.

Para la selección de los casos de estudio se consideraron los criterios siguientes: (a) representatividad en la región (Mesoamérica, Caribe, Área Andina, Cono Sur); (b) que la mayoría de sus socios sean pequeños productores rurales y/o de la agricultura familiar; (c) al menos diez años de operación con resultados económicos y sociales importantes; (d) que esté vinculada a mercados en forma estable; (e) que hayan desarrollado actividades productivas innovativas; y (f) que sea reconocida por su comunidad y sus miembros.

Las nueve cooperativas seleccionadas son: en Argentina: la Cooperativa Cauqueva; en Brasil: UNICAFES; en Chile: COOPEUMO; en Costa Rica: Coopeldós y Coopeagropal; en Ecuador: la Cooperativa APROCAIRO; en Guatemala, la Asociación de Organizaciones de la Sierra de los Cuchumatanes-ASOCUCH; en Nicaragua: la Central de Cooperativas de Servicios Múltiples-PRODECOOP RL; y en Paraguay: la Cooperativa de Producción Agroindustrial Manduvirá.

Los estudios nacionales se realizaron entre julio y agosto, el Informe Regional se completó en octubre y la presentación de los casos en noviembre de 2012. Para ello se diseñó una propuesta metodológica y una guía de entrevistas, los consultores nacionales visitaron las cooperativas, organizaron espacios de discusión, entrevistas con socios, dirigentes, personal técnico de las cooperativas y otros actores relacionados, y se revisaron cientos de documentos[2]. Los informes de cada país fueron revisados en conjunto con dirigentes de la cooperativa. Para cada organización se realizó un estudio específico y los documentos resultantes son parte integral de este libro.

[2] *En cada estudio nacional se puede revisar bibliografía consultada.*

Para realizar el estudio se constituyó un equipo regional coordinado por la consultora Linda Báez Lacayo. De parte de la Oficina Regional, se contó con la supervisión y apoyo del Sr. Sergio Gómez, la orientación del Sr. Adoniram Sanches, Oficial del Área de Políticas de la Oficina Regional, quien además es autor del capítulo de Desafíos y Recomendaciones, y la colaboración del Sr. Alberto Ramírez, en la búsqueda y organización de estadísticas de cooperativas, quien es coautor del capítulo de Reseña del Cooperativismo en la Región. Previo a la elaboración del estudio, se prepararon Términos de Referencia, Plan de Trabajo, guías metodológicas detalladas y se realizó un proceso de selección de las cooperativas participantes y de los consultores nacionales.

Los consultores nacionales que realizaron los informes de las cooperativas fueron: María Eugenia Iturregui (Argentina), Luzia Amelia Ferreira (Brasil), Hugo Ortega (Chile), María del Rocío Díaz (Costa Rica), Diego Ávalos (Ecuador), Carlos Rodríguez Chang (Guatemala), Miguel Alemán (Nicaragua) y Ramón Gauto (Paraguay).

Para la identificación de los consultores nacionales se combinaron tres criterios: (i) experiencia profesional en el tema; (ii) conocimiento acumulado previo de la organización que sería analizada; (iii) contacto con los dirigentes de las organizaciones a fin de facilitar el diálogo de modo que la versión de cada informe contara con un conocimiento previo de la propia organización analizada.

Este libro en su primera parte incluye un análisis del contexto de la región y los países incluidos, del movimiento cooperativo y un resumen de los temas centrales que surgen del análisis de las cooperativas. El cuerpo central del documento lo ocupa la parte dos, con el análisis de cada una de las cooperativas seleccionadas, sus perfiles, programas de trabajo, principales resultados y factores de éxito, tratando de recoger los elementos comunes de sus experiencias, lecciones aprendidas y retos futuros. Finaliza con un capítulo donde se señalan los principales desafíos que tiene la región para avanzar hacia la consolidación del cooperativismo en el sector silvoagropecuario y rural.

Para terminar, agradecemos a las personas que ayudaron a completar este esfuerzo y en particular a las cooperativas y sus asociados que luchan todos los días por hacer de este mundo, uno mejor, más inclusivo y justo.

Alan Bojanic
Representante Regional Adjunto
Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

APROCAIRO – Asociación de productores orgánicos de café de altura y comercialización de productos agropecuarios de El Airo
ASOCUCH – Asociación de Organizaciones de la Sierra de los Cuchumatanes
BID – Banco Interamericano de Desarrollo
CAUQUEVA – Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles
CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COOPEUMO – Cooperativa Campesina de Peumo
COOPELDOS – Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de El Dos de Tilarán
COOPEAGROPAL – Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productos de Palma Aceitera, R.L.
FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FAORLC – Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-Oficina Regional para América Latina y el Caribe
FIDA – Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
MANDUVIRA – Cooperativa de Producción Agroindustrial Manduvirá
ONG – Organismo no Gubernamental
OCB – Organização das Cooperativas do Brasil
OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OXFAM – Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre. Organización Internacional
PIB – Producto Interno Bruto
POA – Plan Operativo Anual
PRODECOOP – Central de Cooperativas de Servicios Múltiples
RL – Responsabilidad Limitada
UNICAFES – União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária

LOS MENSAJES CLAVE

Las cooperativas son medios poderosos para potenciar la inclusión económica y social en el sector rural y contribuir a levantar las restricciones que las familias rurales más pobres enfrentan. Con los casos aquí incluidos, se ha comprobado una vez más que a través de organizaciones se realizan acciones conjuntas, se mejora el uso de sus recursos, amplían su participación en asuntos productivos y económicos, y en general pueden ser parte de la gestión pública, política y social, de sus comunidades o regiones. La asociación entre las familias rurales es fundamental para mejorar sus medios de vida, fortalecer la unidad, la confianza y cohesión social y desarrollar iniciativas más complejas, con resultados que le dan sentido de pertenencia social y económica. Los principales mensajes identificados a partir de los estudios realizados se señalan a continuación:

1. Un alto nivel de compromiso y trabajo. Mantenerse fiel a sus principios. La clave del éxito se encuentra en la eficiencia para adaptarse a las exigencias de competitividad del mercado, afrontando contextos cambiantes y muchas veces adversos, sin dejar de lado su filosofía cooperativa, compromiso social, cultura ancestral, en algunos casos, y la preservación de sus valores comunitarios y colectivos, en otros.
2. Solidez organizativa, con una base firme de asociados para el quehacer y gestiones de las cooperativas y con una estructura organizativa completa que funciona eficientemente y que se ha adecuado a los desafíos que impone el mercado y las condiciones del entorno. Su vida organizativa está marcada por procesos dinámicos, participativos y autogestionarios, liderados por productores organizados y sus dirigentes, con el reto y compromiso de conducir los procesos de desarrollo con equidad y con visión de futuro. La participación femenina está creciendo y es reconocida.
3. El involucramiento de los dirigentes en el manejo de la cooperativa es clave, sus dirigentes muestran ser mucho más que líderes políticos o gremiales. Han desarrollado habilidades para la administración financiera, contable y de recursos humanos. Muestran una alta capacidad para tomar decisiones consensuadas desde el ámbito local y con amplia participación de sus agremiados, producto de la consolidación de sus redes organizativas, donde se involucran directamente sus bases.
4. Concentran sus esfuerzos en la consolidación del giro de su negocio, conservando su visión social. Sobre esta base, las cooperativas se preocupan por ofrecer mejores servicios

a sus socios y su aspiración es alcanzar mejores condiciones para ellos, sus familias y comunidades. Esto hace que los productores tengan el negocio como motor de desarrollo, sin perder de vista el "corazón" social de la organización. Las cooperativas exitosas han logrado redefinir y consolidar su rol, desde su identidad de organización comunitaria, a una organización social, con visión y actitud empresarial.

5. Un buen equipo gerencial con ciertas habilidades es fundamental para desarrollar una empresa cooperativa. Cada experiencia muestra que un buen equipo profesional no solo es un asunto de habilidades técnicas, sino que de compromiso y conocimiento previo en la promoción del desarrollo rural y el cooperativismo. Esto crea referencias, que permite que el equipo de profesionales ubique mejor su rol en la cooperativa y valore más las propuestas de la base campesina. La gerencia exitosa de una organización social, se basa en una situación financiera sana, un mercado de compradores y nichos de mercados diversificados, vinculación a socios comerciales, compradores, centro de acopio, reducción de costos de operación a socios y a la cooperativa. Y en particular ser expertos en saber conjugar los intereses individuales al bien colectivo.
6. La formación permanente de capacidades. Las personas tienen capacidades y potencialidades que pueden proyectarse si se transmiten los conocimientos adecuados. La capacitación y formación del recurso humano ha sido un factor clave en los logros alcanzados por las cooperativas, y los técnicos locales son capacitados y asumen responsabilidades en asistencia técnica y las actividades económicas de las organizaciones.
7. La atención a las nuevas generaciones. Las cooperativas y su futuro están ligados a saber vincular en buena medida a las nuevas generaciones con las organizaciones ya establecidas. La formación de futuros profesionales, para insertarse adecuadamente en las empresas sociales, ha ido incrementándose y es aún más relevante cuando se trata de hijos o hijas de socios actuales de las organizaciones. Se debería cuidar la formación de jóvenes como posibles futuros prestadores de servicios, al menos en aquellas organizaciones que no tienen posibilidades de contratar a futuro personal más especializado. Esto permitirá radicar a personas jóvenes en el área rural, y que las organizaciones cuenten con servicios en forma más permanente.
8. La cooperativa y sus aliados. Uno de los aspectos más interesantes de una cooperativa,

son los servicios que presta, en particular, para los socios más pobres. Estos servicios que van más allá de los servicios empresariales y tienen que ver con acceso a seguridad alimentaria, diversificación productiva, salud, participación, se ha mostrado que genera mayor fidelidad con la cooperativa. El problema es que estos servicios no son "rentables" para la cooperativa, por lo que debe establecer alianzas con donantes o entidades de gobierno, para poderlos financiar. Considerando que cada vez los recursos de transferencia se reducen, es clave que estas transferencias se conviertan en iniciativas novedosas y que generen nuevas dinámicas de desarrollo, para alcanzar su sostenibilidad, hasta tanto la misma cooperativa no pueda financiarlos con sus propios recursos.

PARTE I:

EL CONTEXTO Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS Y DESAFÍOS

A. Contexto, antecedentes y análisis de los casos

Linda Báez Lacayo

1. EL CONTEXTO REGIONAL

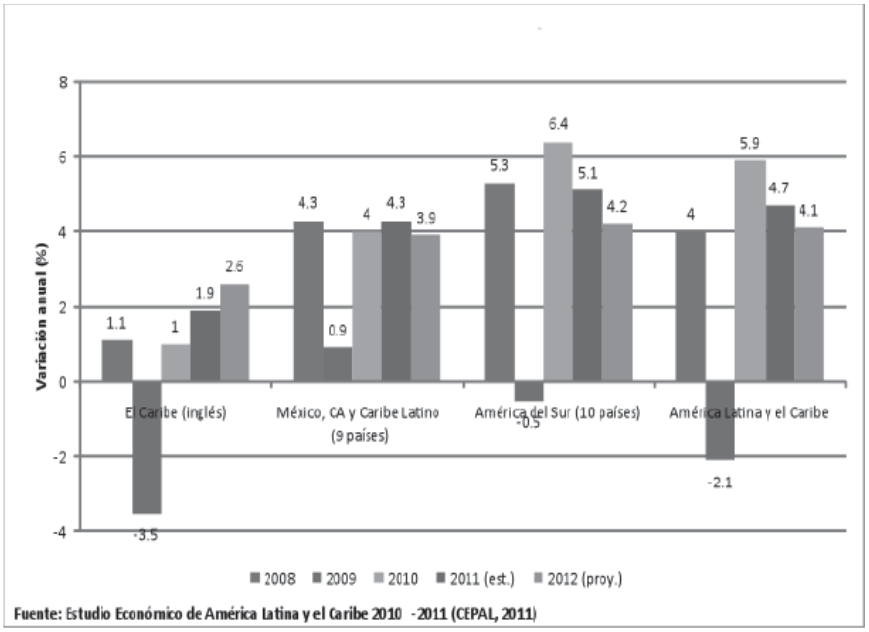
Crecimiento económico en la región[3]. A partir de 2010, después de las crisis de 2008 y 2009 –que dejó una contracción del -2,1% en el PIB 2009–, la región mostró una fuerte recuperación económica (5,9%) apoyada por la recuperación de la economía mundial y las políticas macroeconómicas aplicadas en los países de la región. En el 2011, ese dinamismo fue menor que en el 2010, por el debilitamiento de la economía mundial y una menor demanda de Brasil, la mayor economía de la región. Suramérica presentó la mayor tasa de crecimiento (4,6%). Centroamérica, a pesar del impacto negativo por el alza de precios de sus importaciones, mostró una tasa promedio del 4,1%. El Caribe fue la subregión de menor recuperación con un 0,7%. El crecimiento estuvo acompañado de un aumento de la inflación que pasó del 4,7% en el 2009, a cerca del 6,2% en el 2010, y 5,7% en el 2011, principalmente por el incremento del costo de los precios de los alimentos y la energía.

En la primera parte de 2011 el entorno externo fue relativamente favorable para la región, manteniéndose la demanda de sus principales productos de exportación, mejoría de los términos de intercambio y acceso en condiciones favorables a los mercados financieros internacionales. Así varios países lograron mejorar su desempeño con respecto a 2010, entre ellos los exportadores de petróleo, beneficiados por altos precios internacionales, o los centroamericanos y caribeños, favorecidos por un aumento de las exportaciones a Estados Unidos y las remesas de los migrantes.

En la segunda mitad se profundizó la desaceleración del crecimiento, debido a la reducción del ritmo de crecimiento de las economías desarrolladas, princi-

[3] Tomado del Estudio económico de América Latina y el Caribe 2010-2011, Informes Económico y Social 2009 y 2010 y Balances Preliminares de economías de América Latina y el Caribe 2009 y 2010 de CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe de Naciones Unidas). http://www.eclac.cl/

Figura Nº 1: Crecimiento económico en América Latina y el Caribe, 2008-2012



Fuente: Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2010 -2011 (CEPAL, 2011)

palmente de las economías de la Eurozona, incidiendo en menores tasas de crecimiento de las exportaciones, la caída de precios de los principales bienes básicos de exportación de la región y un enfriamiento de la demanda interna. En este contexto, la región se enfrenta a incertidumbres por el futuro de la economía mundial y la volatilidad de los mercados internacionales y debe prepararse para adoptar medidas apropiadas y fortalecer las bases de su desarrollo económico y social. La CEPAL estima que habrá un bajo crecimiento de la economía mundial, desaceleración de la economía regional y reducción de la tasa de crecimiento económico. Las previsiones de crecimiento de la economía para este año se ubican entre 3,4% y 3,7% (CEPAL y FMI), una cifra menor al 2011 y casi dos puntos debajo del 5,9% registrado en 2010 (CEPAL, 2012).

La CEPAL indica que América Latina es la región más desigual del mundo, aunque en la última década la desigualdad medida a través del coeficiente de Gini, se redujo levemente, con las excepciones de Guatemala y República Dominicana. Mientras el coeficiente de Gini muestra un promedio regional de 0,52, en los países de la OCDE alcanza 0,33. Cada vez más hay un mayor consenso político y social que solo el crecimiento es insuficiente para

mejorar el bienestar de la población y que debe ser acompañado por una redistribución de ingresos, para reducir la vulnerabilidad de los más pobres y evitar que se incremente el riesgo de disminución del acceso a alimentos y su seguridad alimentaria.

Según la CEPAL (2012), los avances en la reducción de la pobreza y la desigualdad tuvieron su origen, en los ingresos laborales y las transferencias públicas, estas últimas con un rol esencial en la crisis económica, y la reducción de la pobreza en casos como Chile y Panamá entre 2006 y 2010. La mejora en la distribución de los ingresos laborales sería el principal factor en una mejor situación redistributiva, por la generación de empleos en los estratos más pobres y mejoras en la distribución de la educación y reducción de brechas salariales entre los trabajadores más y menos calificados. La OIT y la CEPAL (2012) han puesto énfasis en que a partir de 2002-2003 se han visto mejoras significativas en la productividad laboral de los países de la región, lo que debería haber contribuido a reducir las brechas entre capital y trabajo.

La pobreza en la región[4]. La población total de América Latina y el Caribe, al 2010, era de alrededor de 590 millones de habitantes, de los cuales 120 millones, un 20%, son rurales. La población rural ha disminuido durante la última década, tanto en términos absolutos (unos 3 millones de personas menos) como en términos relativos (de 24 a 20%). La pobreza afectaba en el 2010 al 32% de la población, mientras que un 12,9% vivía, en condiciones de pobreza extrema o indigencia, que aunque elevado, ya había descendido 16 puntos desde inicios de la década de 1990. En las áreas rurales el 53% de la población está en situación de pobreza, y de estos, un 30% son personas indigentes, pero es posible advertir una creciente tendencia a la urbanización de ambos fenómenos. La pobreza se relaciona con el logro educativo, siendo más pobres las familias donde el o la jefe de hogar sólo tienen educación primaria o menos, y afecta mucho más a la población indígena y afrodescendiente.

A pesar de la magnitud del fenómeno, entre 2002 y 2007 se reduce la pobreza, tanto urbana como rural, por primera vez en treinta años. Entre 2008 y 2009, con la crisis financiera internacional, y sobre todo con el alza de los precios de los alimentos, se produce un nuevo repunte de la pobreza,

[4] *CEPAL. El enfoque utilizado para estimar la pobreza clasifica como "pobre" a una persona cuando el ingreso de los miembros de un hogar es inferior al valor de la "línea de pobreza" o monto mínimo necesario que le permitiría satisfacer necesidades esenciales. En el caso de indigencia, es el costo de satisfacer las necesidades de alimentación.*

particularmente de la indigencia, sector más directamente afectado por la inflación alimentaria, y posteriormente retrocede levemente en el 2010. La incidencia de la pobreza rural en particular, en el mismo período, cayó en 10 puntos porcentuales (de 63 a 53%) y la indigencia lo hizo en 8 puntos porcentuales (38 a 30%). Esto significa que durante el decenio unos 15 millones de personas dejaron de ser pobres en las zonas rurales, y entre ellos, 11 millones dejaron la categoría de pobres extremos. En 2011, se incrementa nuevamente, como consecuencia del alza de los precios de los alimentos y la desaceleración en las economías, más aún en los países de mayor nivel de pobreza, puesto que las personas pobres destinan una mayor proporción de su ingreso a la alimentación.

Tal es el caso de Centroamérica –excepto Costa Rica–, el Caribe, Paraguay y Bolivia. El número de pobres extremos de la región pasó de 70 a 73 millones de personas como resultado de la reducción del poder adquisitivo de la población pobre. Del total de personas pobres, un 33% están en Centroamérica y México, 31% en Brasil, 28% en la Comunidad Andina y 8% en los países del Mercosur[5] y Chile. En cuanto al nivel de indigencia, 31% están en la Comunidad Andina y 20% en Centroamérica. En los países incluidos en el estudio, el menor nivel de pobreza se observa en Chile, Argentina y Costa Rica (junto con Uruguay), con tasas inferiores al 22%; Ecuador y Brasil (con Perú, Colombia, El Salvador y República Dominicana) muestran tasas entre 38% y 48%. Paraguay, Guatemala y Nicaragua superan o bordean el 50% (junto con Honduras).

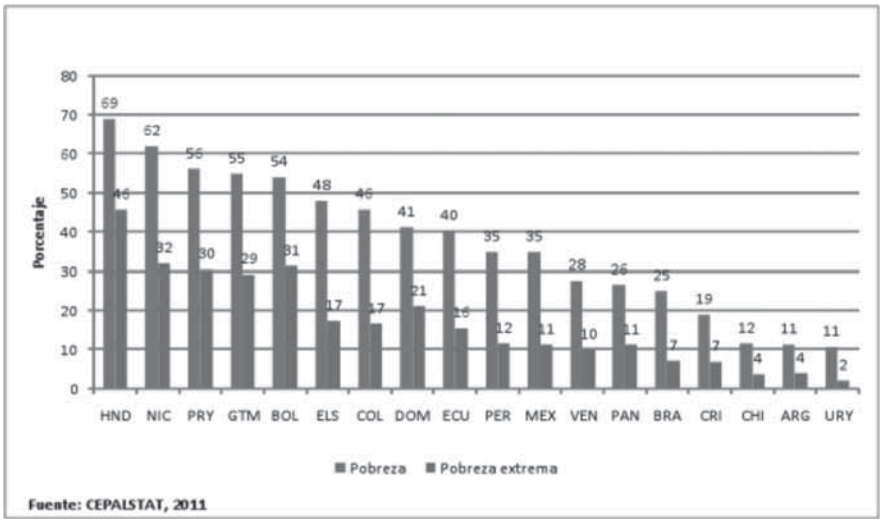
Los hogares rurales en pobreza extrema, en una proporción que varía entre países, están generalmente ubicados en regiones deprimidas de escaso potencial agrícola y aunque sus escasos ingresos provienen en buena medida de actividades agrícolas, también tienen un papel creciente los ingresos de transferencias públicas, como se ve en: Chile (39%), Perú (32%), Honduras (26%), Guatemala (21%) y Nicaragua (11%).

El tener un empleo en las zonas rurales[6] no asegura el mejoramiento de la condición socioeconómica, ya que muchas veces las actividades que realizan (empleos esporádicos, subocupados o independientes), no generan ingresos suficientes para cubrir las necesidades básicas de las familias. La mayoría de los ocupados rurales está ligado a la agricultura y en actividades por cuenta propia; la agricultura familiar concentra la mayor parte de la pobreza en la región. El empleo rural no agrícola aún concentra menores niveles

[5] Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay.

[6] FAO-CEPAL-OIT. Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina. 2012.

Figura Nº 2: Pobreza y pobreza extrema, 2007-2009

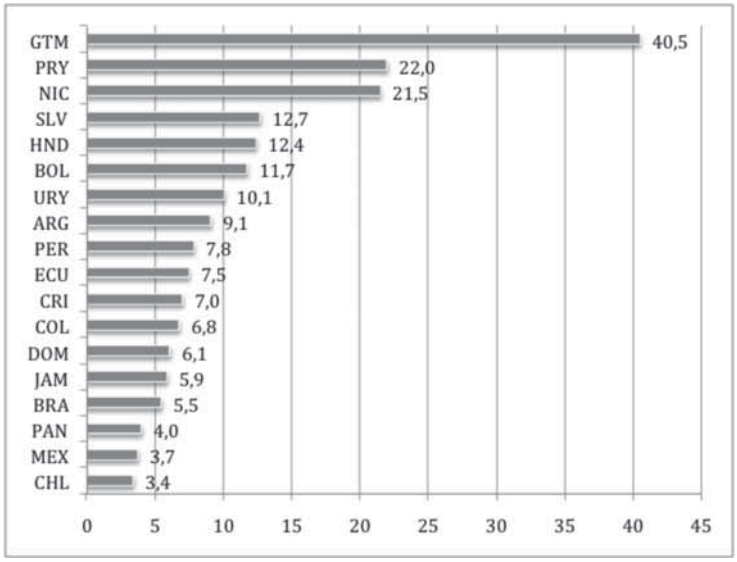


de pobreza que la agricultura, pero no ha cumplido las expectativas como vía de superación de la pobreza. Los empleos asalariados, en la agricultura u otros sectores, no brindan los ingresos o seguridad social para que tenga la definición que hace la OIT de "trabajo decente o digno". En la mayoría de los casos la mala calidad de los empleos se asocia a su baja productividad, y en el caso del empleo asalariado, a altos niveles de informalidad entre los empleadores, deficiencia estructural frente a la cual las políticas públicas no han dado respuesta. El déficit de empleo decente en las zonas rurales alcanza también al sector de empresas modernas, generalmente orientadas a los mercados externos, donde las condiciones laborales frecuentemente son precarias, con lo que no ha resultado ser el factor de movilidad social que se esperaba.

La agricultura latinoamericana[7] representa entre 3% y 41% del PIB de los países de la región (con Chile y Guatemala en los extremos). En el 2011, la agricultura fue parte importante de las economías de Guatemala, Paraguay y Nicaragua, con el 41% del PIB nacional de Guatemala y más de un quinto en Paraguay y Nicaragua. En el resto de la región la agricultura representa como máximo un 13% del PIB (El Salvador). En Argentina y Brasil, grandes productores y exportadores agrícolas, la agricultura representa 9% y 6%, respectivamente, de sus economías, mientras que Panamá, México y

[7] FAO-RLC. Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe.

Figura Nº 3: Participación del valor agregado agrícola en el PIB en países seleccionados de América Latina y el Caribe, 2011



Fuente: FAO-RLC con base en información del Banco Mundial.

Chile, la agricultura corresponde a menos de 5% del PIB nacional.

En los últimos siete años (2005-2011) la agricultura ha crecido en casi todos los países de la región, salvo en Paraguay, El Salvador y Panamá, donde la tasa promedio de variación del valor agregado agrícola es negativa. Los países con mayor crecimiento en su agricultura en 2011 fueron Chile, Argentina, Ecuador, Costa Rica y Uruguay. Los países que presentan una alta importancia de la agricultura en el PIB no son los que más están creciendo, y en contrapartida, países con una participación relativamente baja de la agricultura en sus economías, se encuentran creciendo a tasas superiores al promedio de la región (2,2 %).

América Latina y el Caribe sigue siendo un importante actor en la producción mundial de alimentos básicos. Aunque representa apenas un décimo de la población mundial, se estima que, durante 2010, produjo alrededor de un tercio de los productos oleaginosos y azúcar, un sexto de las carnes y alrededor de diez por ciento de los lácteos y cereales. En la región, Argentina; y Brasil dominan la producción de cereales (80%), oleaginosas (90%) y carnes (75%); 66% de los lácteos por Brasil, México y Argentina; y 66% del azúcar por Brasil.

Esta concentración y la persistencia de la prevalencia de hambre entre la población, pone a la agricultura familiar o pequeña agricultura[8], como un actor clave en la producción de alimentos básicos para contribuir a la estabilidad de precios domésticos de productos, el abastecimiento de alimentos y al valor de la canasta básica de consumo interno. La heterogeneidad en la producción de la agricultura familiar difiere en cada país, pero son mayoritarios en producir maíz y frijol. En las zonas tropicales producen yuca, cacao y plátano; en el área andina la papa; en Centroamérica prácticamente la totalidad del maíz y frijol para consumo humano, sorgo para alimento animal, raíces y tubérculos y buena parte de la ganadería de doble propósito.

2. RESEÑA DEL COOPERATIVISMO EN LA REGIÓN[9]

Una condición fundamental para la inclusión económica y social en el sector rural es levantar las principales restricciones que las familias rurales más pobres enfrentan. Esto se puede lograr a través de las organizaciones que desarrollan acciones para ayudar a sus asociados a realizar propuestas conjuntas, mejoran el uso de sus recursos, ampliar su participación en asuntos productivos y económicos, y en general a ser parte de la gestión pública, política y social de sus comunidades o regiones. La asociación entre las familias pobres es fundamental para mejorar sus medios de vida, fortalecer la unidad, la confianza y cohesión social y desarrollar iniciativas más complejas, con resultados que le dan sentido de pertenencia social y económica.

En particular, las cooperativas son medios poderosos para incidir en la reducción de costos de transacción, crear economías de escala (acceso al conocimiento, tecnología, mercados), mejorar los servicios que brindan y reciben (comercialización, insumos, crédito), mejorar su competitividad y dar representación y voz a las personas más pobres. A través de las cooperativas, las familias pobres se vinculan a bienes, servicios y mercados, y tienen influencia y representación. Las cooperativas cada vez más se integran a los mercados y se acercan a los consumidores con productos de mejor calidad.

Algunos factores que determinan el éxito en el desarrollo de las cooperativas, están relacionados con el contexto global, desarrollo de los mercados y economías de los países, las políticas y programas de gobierno y la influencia de actores formadores de políticas y el apoyo de donantes. Las cooperativas analizadas aquí mues-

[8] FAORLC. Una Agenda de Políticas para la Agricultura Familiar. Abril, 2010.

[9] *Este capítulo fue elaborado con la colaboración de Alberto Ramírez, consultor de la oficina de FAORLC.*

Figura Nº 4

tran que es posible: establecer alianzas y acuerdos con agentes económicos (entidades comerciales, redes de información, organizaciones de segundo grado); recibir subsidios y destinarlos a la formación de su capital social y humano; desarrollar procesos asociativos con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos; e identificar potencialidades y sobre ellas desarrollar sus estrategias de trabajo. Y todo esto, manteniendo su visión y compromiso social y de solidaridad que es lo que las diferencia de otro tipo de organización.

Las cooperativas han demostrado ser un modelo organizacional para la agricultura familiar y pequeños productores, que les permite responder a las altas exigencias de calidad de productos e inocuidad de alimentos; reducir costos de transacción, muchas veces elevados –por su ubicación, infraestructura y baja escala de emprendimientos–; mejorar la baja productividad; fortalecerse empresarialmente para conducir la gestión de su negocio o iniciativas económicas. Además, ofrece la oportunidad de desarrollar servicios de asesoría técnica y empresariales adecuados a sus necesidades específicas y exigencias de competitividad; y mejorar el nivel de reconocimiento como representantes válidos ante instancias de gobierno u otras entidades. Las cooperativas pueden contribuir a ayudar a sus socios, en especial los más pobres, a que

reduzcan sus niveles de vulnerabilidad y riesgos, volviéndolos más eficientes y menos dependientes de la ayuda externa o más fuertes ante los cambios en el entorno.

El cooperativismo en especial, contribuye a organizar y potenciar la agricultura familiar, afianzando y dando sostenibilidad a su rol en la economía de los países. El hecho que pequeños y medianos productores familiares se agrupen y organicen con objetivos productivos, presenta ventajas fundamentales para el desarrollo económico de los territorios rurales. Las cooperativas incrementan los ingresos de sus asociados, ya sea porque les confieren mayor poder de negociación de precios para acceder a los mercados, debido al mayor volumen en conjunto; o debido a la mejora de infraestructura y procesos para agregación de valor a la producción. La posibilidad del desarrollo de economías a escala, permiten reducción de costos en la adquisición de insumos y recursos productivos, mejorando la competitividad de los pequeños productores.

Las cooperativas ayudan a los pequeños productores a integrar tecnologías nuevas a sus procesos productivos y de gestión, propiciando un escenario fértil para la innovación. Un caso muy claro de esto lo constituyen las cooperativas que han integrado tecnologías de información y comunicación (TIC), a sus procesos de gestión administrativa, comercialización y mercadeo. Otro ejemplo de esto es el incremento de cooperativas que se dedican a la agricultura orgánica, innovación productiva que hubiera sido de acceso prohibitivo para los pequeños productores y la agricultura familiar campesina, de no haberse tomado la decisión de organizarse en torno a cooperativas. Otro ejemplo de innovaciones en rubros lo constituye el creciente número de cooperativas dedicadas al turismo rural en la región.

Además de estos impactos positivos al interior de los grupos de pequeños productores y productores familiares, el cooperativismo tiene un efecto sobre el propio territorio rural (Juliá y Marí, 2003). Las cooperativas pueden conseguir mayor eficacia y eficiencia en la aplicación e inversión de fondos de ayuda para el sector productivo en el mediano y largo plazo, por su anclaje en las zonas rurales, su ligazón con el desarrollo local y su naturaleza de administración democrática. Las cooperativas tienen un evidente efecto sobre el capital social existente en territorios rurales, por cuanto su naturaleza propicia la agregación, organización y democratización de los procesos colectivos que ocurren en él.

Las cooperativas tienen un rol relevante para superar la pobreza y alcanzar la seguridad alimentaria en los países, por cuanto generan condiciones que favorecen procesos en esta línea. Un ejemplo concreto de esto lo constituye el

empleo que estas entidades generan en territorios vulnerables, como los rurales, y muy especialmente a segmentos que históricamente han sido postergados: mujeres, pueblos originarios, jóvenes, entre otros. Un ejemplo en cifras lo tiene Brasil. En este país, el cooperativismo genera 298 mil puestos de trabajo directo. Solo el sector cooperativo agrario aporta más de 146 mil de esos puestos de trabajo[10].

Otra dimensión de este aporte, es la facilitación que genera el cooperativismo para que la agricultura familiar y pequeños productores puedan tener acceso al uso –y potencialmente la propiedad– de factores productivos como la tierra y el agua para riego, en el caso de agricultores y áreas de extracción de recursos marinos para pescadores, por nombrar algunos ejemplos.

Según revisión de diversas fuentes nacionales e internacionales[11], en la actualidad existen en ALC más de 121 mil cooperativas de diferentes sectores (ahorro y crédito, vivienda, agropecuario, pesquero, entre otros). De estas, poco más de 33 mil están relacionadas con el sector rural, ya sean agropecuarias, silvícolas, pesqueras, o de servicios. El 20% están en Mesoamérica y el Caribe y el 80% en Sudamérica. En el caso de Centroamérica, de un total de 34,493 cooperativas de todos los sectores, el 48,9% pertenecen al sector agropecuario, lo que muestra la importancia del sector en la subregión.

Los países donde existe mayor cantidad de cooperativas rurales son Venezuela[12], Brasil y Argentina. En Centroamérica destacan Nicaragua, El Salvador y Honduras. El Caribe, de donde se tiene la menor información, muestra a Cuba como el país con mayor cantidad de cooperativas en el sector. En cuanto al número de asociados, en toda la región las cooperativas vinculadas al tema agroalimentario congregan a más de 6 millones de personas. Otras fuentes[13] indican una cifra menor, del orden de

10 *Sistema OCB, 2010.*

11 *Es una ardua tarea la de buscar las estadísticas cooperativas en los países de la region, dado que no existen datos actualizados o están distribuidos en diferentes fuentes. Los datos aquí incluidos son la suma de varias fuentes de información y deberán ser tomados con cautela. Se incluyen para efectos de conocimiento general. Una de las tareas pendientes en el movimiento cooperativo es contar con información actualizada y confiable sobre número de cooperativas y asociados.*

12 *Los datos de INE reportan más de 40 mil cooperativas de todo tipo y cerca de 10 mil agropecuarias.*

13 *Martínez, 2002. Ninguna fuente aísla las cooperativas rurales, todas limitan su información a cooperativas silvoagropecuarias, pesqueras o de servicios logísticos. Los demás sectores (ahorro y crédito, consumo, producción, servicios, vivienda.) no diferencian entre categoría urbana o rural, incluyendo a las que pertenecen al mundo rural*

Cuadro Nº 1: Número de Cooperativas en ALC, por subregión.

Subregión	Total Cooperativas	Agropecuarias Y/O Fomento Rural	% De Cooperativas agropecuarias En La Subregión
SUDAMÉRICA	87.267	16.888	19,4
MESOAMÉRICA (1)	22.684	10.778	47,5
CARIBE (2)	11.809	6.083	51,5
TOTAL	121.760	33.749	27,7

Fuente: Elaboración propia basada en múltiples fuentes.
(1): Se incluye México.
(2): Para el Caribe solo se incluyen datos de Cuba, República Dominicana y Jamaica. En el resto de países no fue posible completar la información.

los 3 millones de socios. Tomando como referencia el primer valor, el sector agropecuario agrupa al 12,8% de las personas asociadas a alguna cooperativa en la región.

Las cooperativas en la región contribuyen a mejorar la disponibilidad de alimentos en los mercados nacionales, a precios razonables. Un ejemplo de esto es el caso de Brasil[14], donde las cooperativas comercializan hasta el 83% del trigo y el 68% de la leche fresca, mientras que las más de 3 mil cooperativas de Ecuador[15], producen el 60% de los alimentos básicos de ese país. Las cooperativas de financiamiento rural posibilitan el acceso al crédito de los pequeños productores. Uno de los mejores ejemplos de esto lo constituye la Caja Rural Nacional de Nicaragua, que congrega a 41 cooperativas de crédito dirigidas a la agricultura familiar, con una cartera de 11 mil socios, de los cuales la mitad son mujeres[16].

Las cooperativas y muy especialmente las federaciones y uniones incrementa la capacidad de diálogo y representatividad de los sectores de agricultura familiar, permitiéndoles tener influencia en aspectos relacionados con políticas públicas dirigidas al sector, medidas económicas, entre otras. Por ejemplo, la Federación de Mujeres Productoras del Campo en Nicaragua (FEMUPROCAN) agrupa a 100 cooperativas de primer grado y 8 uniones de cooperativas agropecuarias, sumando un total de 4.300 socias. Su misión

14 *Lopes de Freitas, 2012.*

15 *Subsecretaria de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador, 2009.*

16 *ACI Américas, 2007.*

Cuadro Nº 2: Número de asociados a Cooperativas en ALC, por subregión.

Subregión	Total de socios de cooperativas	Cooperativistas agropecuarios y fomento rural	% agropecuarios del total de cooperativistas
SUDAMÉRICA	34.410.885	1.489.533	4,3
MESOAMÉRICA (*)	12.727.814	4.131.342	32,5
CARIBE	2.138.887	736.798	34,4
TOTAL	**49.767.356**	**6.357.673**	**12,8**

(*) Incluye México
Fuente: elaboración propia basada en diversas fuentes de información

es lograr la máxima participación de las mujeres productoras y empresarias del campo en asuntos económicos y sociales del país, desarrollando liderazgo y capacidad de incidencia en políticas económicas. Mientras que organizaciones como ASOCUCH en Guatemala y UNICAFES en Brasil, están logrando integrar a sus asociados más pobres a cadenas de valor y mesas de diálogo para mejorar las condiciones en que se integran a los mercados.

3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS ANALIZADAS

3.1 ¿Quiénes son?

La Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles-CAUQUEVA, en Argentina, es una organización de primer grado, conformada con el propósito de elevar el nivel de vida de sus socios y familias, y parte de un proceso autogestionario de organización, investigación y extensión que tiene por objetivo elevar el nivel de vida de sus asociados a través de la mejora de la producción y comercialización de productos ancestrales y fruti-hortícolas, en especial la papa andina, y fruti-hortícolas, entre los que destaca la papa andina. Está compuesta actualmente por 111 socios que representan a igual número de familias, la mayoría pertenecientes a los Departamentos de Tumbaya, Tilcara y Humahuaca, zona denominada Quebrada de Humahuaca. De la totalidad de socios de la organización 77 son hombres y 34 son mujeres. Se trata, casi en la totalidad de los casos, de pequeños productores de agricultura familiar.

La União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária-UNICAFES, en

Brasil, es una organización nacional de representación de cooperativas, organizada en 2005. Tiene 632 cooperativas oficialmente asociadas, y 317.233 agricultores y agricultoras familiares socios de estas cooperativas. Sus actividades las realiza en el campo de la agricultura familiar y la economía solidaria. Es notablemente reconocida y legitimada por sus cooperativas asociadas. Sus objetivos son representar a nivel nacional y desarrollar acciones de apoyo, coordinar, integrar y representar a las organizaciones de la agricultura familiar y cooperativas de la economía solidaria de Brasil.

La Cooperativa COOPEUMO, en Chile, está ubicada en el valle de Cachapoal, al sur de Santiago, y fue creada durante la reforma agraria de 1969. Tiene 350 socios productores frutícolas y de cereales, brinda servicios de asistencia técnica, comercial, empresarial y financiera. Tiene relaciones y vínculos con entidades de gobierno y privadas y cuenta con un fondo rotatorio propio de 1 millón de dolares para créditos de operación anual y en convenio con el BancoEstado de 0,5 millón de dolares. Cuenta con una red inalámbrica de internet con 200 conectados y 1.800 usuarios. La cooperativa busca la innovación permanente, mejorar los índices de gestión, calidad y economías de escala, para su consolidación económica y organizativa, en permanente búsqueda de la equidad en el crecimiento.

La Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de El Dos de Tilarán-COOPELDOS R.L., en Costa Rica, es una organización de primer grado constituida en 1971. Tiene 319 socios, micro y pequeños caficultores. En total agrupan 600 ha de producción, con una superficie promedio por agricultor de 1,88 ha. El 89% de sus asociados son jefes de hogar y el 91% reportan ingresos mensuales menores a los 400 dólares. Se ubica en la región Pacífico Norte y Chorotega. El giro de su negocio es la producción y comercialización de café en grano, para exportación y mercado nacional. Y su objetivo es el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias, mediante el apoyo mutuo, la gestión colectiva y el uso eficiente de los recursos productivos

La Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productos de Palma Aceitera, R.L. COOPEAGROPAL, en Costa Rica, es una organización de primer grado constituida por 638 socios, de los cuales 201 son mujeres, quienes son pequeños y medianos productores de palma, que se distribuyen en tres sectores y 27 comités, en su mayoría vecinos de lugares cercanos, sin embargo, hay de otros lugares fuera de la zona sur de Costa Rica. Constituye una importante fuente de desarrollo para el Valle del Coto Sur, operando con un enfoque empresarial y de compromiso social, liderado por el cuerpo

directivo, la Gerencia General y cada una de sus divisiones.

La Asociación de productores orgánicos de café de altura y comercialización de productos agropecuarios de El Airo-APROCAIRO, en Ecuador, es una organización de primer grado, cuyo principal negocio es la producción y comercialización de café y productos asociados. Está ubicada en la provincia de Loja, zona sur del Ecuador, y nació como parte de un proyecto durante el período 2005–2007 con apoyo del Programa de Desarrollo Local-PROLOCAL, y del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de El Airo, como parte del fomento a la reactivación del café y cultivos asociados. El objetivo de la cooperativa es mejorar la calidad de vida de las 96 familias asociadas. De la totalidad de socios de la organización, 74 son hombres y 22 son mujeres.

La Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH), en Guatemala, es una organización de segundo grado, constituida a fines de 2000, en Huehuetenango, al noroeste del país. Su objetivo es ser una organización gremial representativa, con capacidad para ejecutar iniciativas de desarrollo, con incidencia local, departamental y nacional e impulsar el desarrollo económico y social de sus comunidades. La ASOCUCH está constituida por 12 cooperativas, 9 asociaciones y 20 grupos de mujeres empresarias, con alrededor de 9.000 familias socias. En su plan estratégico apunta al desarrollo de sus organizaciones, promover la competitividad y economías locales, manejar sus recursos naturales y gestión ambiental, participación ciudadana y equidad de género, garantizando la sostenibilidad financiera y una gestión eficiente.

La Central de Cooperativas de Servicios Múltiples R.L.-PRODECOOP, en Nicaragua, es una cooperativa de segundo piso ubicada en cinco municipios del centro-norte del país, en la región de las Segovias. Aglutina a 38 cooperativas con un total de 2.300 socios, de los cuales 30% son mujeres. Las Segovias es posiblemente una de las más pobres de Nicaragua debido a las características agroclimáticas de esa región, con un fuerte déficit de lluvia y suelos muy superficiales y de pendientes pronunciadas. Su principal actividad es el acopio, procesamiento y comercialización de café. Sus servicios son parte del proceso del cultivo de café y en los últimos años se han realizado esfuerzos para mejorarlos con la construcción de centros de acopio y proyectos de beneficiado húmedo. Con esto, busca brindar servicios más efectivos a sus socios y fortalecer su competitividad con respecto a otros comercializadores.

La Cooperativa de Producción Agroindustrial Manduvirá Ltda., en Paraguay, fue inscrita el 4 de febrero de 1976. La cooperativa es una entidad de primer grado que cuenta con Acta de Constitución, Personería Jurídica y Reglamento Interno. Al cierre del año 2011, la

Cuadro Nº 3: ¿Cuales son las Cooperativas analizadas?

Nombre	Tipo	Inicio	Principal actividad	Nº. de miembros			
				Total	Hombres	Mujeres	% mujeres
CAUQUEVA-Argentina	Primer piso	1996	Producción y comercialización de papa andina	111	77	34	31
COOPEUMO-Chile	Primer piso	1981	Apoyo a producción de socios y comercializar productos agrícolas	349	297	52	15
UNICAFES-Brasil	Tercer piso	2005	Representación y servicios a cooperativas cafetaleras asociadas	317.233	217.233	100.000	32
COOPELDOS-Costa Rica	Primer piso	1971	Producción y comercialización de café	319	223	96	30
COOPEAGROPAL-Costa Rica	Primer piso	1986	Producción, transformación y comercialización de palma aceitera	638	459	179	28
APROCAIRO-Ecuador	Primer piso	2005	Producir, industrializar y comercializar productos agropecuarios	96	74	22	23
ASOCUCH-Guatemala	Segundo piso	1998	Representación de organizaciones; gestión y ejecución de proyectos	12.447	8.847	3.600	29
PRODECOOP-Nicaragua	Segundo piso	1990	Acopio, procesamiento y comercialización de café	2.300	1.610	690	30
MANDUVIRA-Paraguay	Primer piso	1975	Producción de azúcar orgánica	1.064	937	127	12
Total				**334.557**	**229.757**	**104.800**	**31**

Cooperativa Manduvirá contaba con 1.638 socios inscritos, de los cuales 53% son productores agrícolas, el 18% son mujeres. Se encuentra asociada a la Federación de Cooperativas de Producción Ltda.-FECOPROD, que integra a 34 cooperativas. Su principal actividad es la producción de azúcar orgánica, con un gran porcentaje de socios productores enmarcados dentro del modelo de agricultura familiar, aunque también se encuentran asociados algunos productores que implementan un sistema de producción empresarial. Su objetivo principal es mejorar las condiciones de vida de sus socios, a través de la mejor comercialización de la producción, incorporados en el sistema de comercio justo.

El objetivo de las cooperativas, su ADN, ha sido el de contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus asociados. Pero tal objetivo, ha sido definido y tiene distintas aristas si se analiza el interior de cada una. Cómo surgen y su sostenibilidad depende de qué tan fuerte sea el objetivo de su creación. En todos los casos, el objetivo de reducir la pobreza y mejorar el nivel de vida de sus familias ha estado presente, ligado a una finalidad de mejora de su producción, conscientes de que estar organizados era la salida a la situación de pobreza. Cada estrategia usada se aplica mediante esquemas innovadores en el desarrollo de capacidades económicas y sociales. Han ido evolucionando a organizaciones más empresariales, pero su objetivo central de interés social y compromiso comunitario y con sus familias asociadas, sigue siendo preponderante.

Las nueve cooperativas analizadas suman más de 300 mil socios, de los cuales, un 31% son mujeres, cifra que, aunque alentadora, aún queda por debajo de las aspiraciones de las mismas cooperativas, valorando esto como una de las limitaciones que todavía enfrentan. Seis son cooperativas de primer piso, es decir, organizaciones de base que trabajan de forma directa con asociados; dos son de segundo piso, actuando a través de cooperativas asociadas en actividades de apoyo y representación; y una es de tercer piso, es decir, una gremial que agrupa organizaciones de nivel regional. La mayoría son organizaciones de más de veinte años de vida, solo dos tienen menos de siete años de funcionamiento. Cuatro de ellas están ligadas al cultivo del café, otras a una diversidad de rubros, como azúcar orgánica, papa andina y otros cultivos ancestrales, palma aceitera, frutas y hortalizas, ovinos, y en menor medida granos básicos, estos últimos forman parte generalmente de las actividades productivas de las familias para asegurar su seguridad alimentaria.

La evolución de las organizaciones y sus distintas fases reflejan las características de su país, e inclusive de cada territorio. Las coope-

rativas surgen como una opción propia para apoyar el desarrollo de sus comunidades, en muchos casos desde un impulso externo inicial, pero evolucionando a una gestión económica propia sin perder de vista que el fin último es alcanzar el desarrollo social de sus pares. Las experiencias comparten en su historia, ser afectadas por cambios importantes, y cada fase de su evolución ha venido acompañada de procesos de reflexión interna, que les ayudan a perfilarse y alcanzar la forma que tiene ahora. En casi todos los casos las organizaciones se formaron impulsadas por iniciativas de las mismas familias productoras, y en su mayoría recibieron apoyo y asistencia técnica y financiera de organismos públicos (del sector agropecuario de las áreas de desarrollo social, de los organismos nacionales de apoyo al sector cooperativo o de autoridades municipales) o entidades internacionales (BID, FIDA, OXFAM) y de organismos no gubernamentales. Hasta la fecha en su mayoría siguen recibiendo asistencia de varias organizaciones.

La visión y misión de todas las cooperativas es similar, llegar a ser líder en lo que cada una realiza, conduciendo procesos de desarrollo de la población pobre asociada y de su área de influencia. Mientras que su misión es hacerlo de manera eficiente aplicando esquemas innovadores y asegurando opciones sostenibles para las familias pobres, en los aspectos económico, social, ambiental y gobernabilidad. Los aspectos de equidad en la familia y espacios de decisión política, la defensa del medio ambiente y su explotación racional, la recuperación de valores y cultura ancestral, también han ido ocupando un espacio relevante en la vida de las cooperativas, en especial considerando que varias de ellas tienen socios de pueblos originarios[17], con participación activa en la vida orgánica y productiva de la cooperativa.

La calificación general de las cooperativas analizadas, es positiva. En términos generales, las cooperativas tienen un nivel de desempeño superior en relación al promedio de sus pares. Para efectos de valorar el desarrollo de las cooperativas, se aplicó un ejercicio de calificación global[18], basado en algunos indicadores de medición que ayudan a analizar las tipologías y características de las organizaciones rurales y las califica en base a ello. Realizar la calificación de cualquier entidad es un proceso complejo y amplio, en particular de las organizaciones rurales, principalmente por su diversidad, naturaleza y objetivos.

[17] *No fue posible contar con los datos estadísticos, pero al menos en Guatemala, Ecuador y Argentina, las cooperativas cuentan con asociados de pueblos originarios o de sus descendientes directos.*

[18] *Ver en Anexo la metodología utilizada y el cuadro general de medición de todas las cooperativas.*

Cuadro Nº 4: Calificación General de las Cooperativas

ÁREAS	PROMEDIO GENERAL	MEDIDA PONDERACIÓN
TOTAL	**91**	**100**
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO	22	25
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN	23	25
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS	32	35
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	14	15

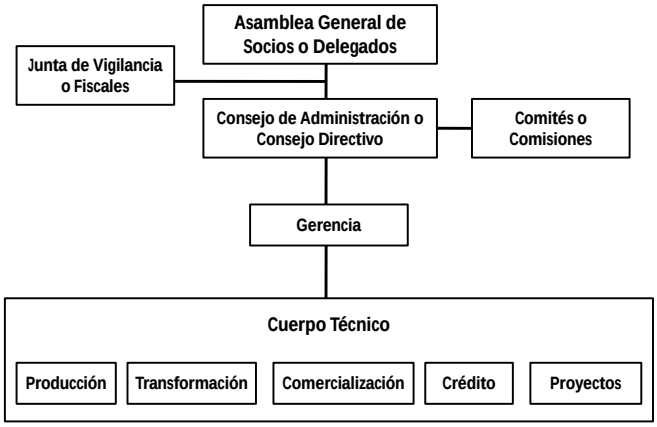
En este ejercicio se aplicó un esquema de medición que tiene como base las siguientes cuatro áreas: (a) Solidez organizativa: estructura orgánica y funcionamiento de procesos internos, consistencia de la organización, habilidades para impulsar el desarrollo organizativo, y enfrentar las dificultades e impulsar sus potencialidades; (b) Capacidad de gestión y gerencial, habilidades para dirigir la organización hacia objetivos planteados, relacionarse económicamente y manejar recursos hábilmente; (c) Capacidad económica y de prestación de servicios, características y giro económico y empresarial de la organización y sus asociados, respaldo financiero y económico, y resultados económicos; y, (d) Valoración y Proyección, grado de proyección e impacto, logrado o con potencial de lograr, entre sus asociados y en su área de influencia.

Los criterios y asignación de puntajes ayudaron a medir el desarrollo alcanzado por las cooperativas, identificar sus áreas de ajuste que les permita planificar el apoyo necesario para superarlas. Para cada nivel analizado se estableció un rango de puntuación, partiendo de un puntaje mínimo que debían alcanzar y que indicaba la situación básica de cada una. En general, las cooperativas llegaron a los niveles superiores de medición, con lo cual se comprueba su adecuado nivel de desarrollo, y se indica en cada área donde están los aspectos que requieren atención particular para mejorar el desempeño.

3.2 Estructura organizativa y funcionamiento

La cooperativa con mayor número de miembros es UNICAFES, de Brasil, una organización de representación nacional, y la de menor número de asociados es APROCAIRO, de Ecuador, con 96 socios. En medio se encuentra una diversidad de tamaños, va-

Figura Nº 5: Modalidad General de la organización cooperativa



riando desde 100 socios a 11 mil en ASOCUCH, de Guatemala. La más grande entre las de primer piso es MANDUVIRA, de Paraguay, con más de 1.000 socios.

Todas las cooperativas están registradas y cuentan con los documentos legales que lo certifican, aunque esta característica no necesariamente garantiza que hayan alcanzado las capacidades necesarias para ejercer los derechos otorgados por la ley. Algunas de ellas aún están en el proceso de consolidar el uso del marco legal otorgado. En otros casos, las cooperativas ya están en el proceso de asumir el liderazgo para incidir en el ajuste de este marco legal que en varios países ha ido quedando rezagado ante el avance de este tipo de organizaciones, que ahora exigen un trato similar al de sus pares. La mejora de la legislación cooperativa, en muchos casos, es un tema pendiente para una más adecuada inserción de las organizaciones en las economías de sus países.

La conformación de sus cuerpos directivos (Asambleas, Juntas o Consejos Directivos, Juntas de Vigilancia) es bastante adecuada. En todos los casos, las Asambleas de Socios o Asamblea General, es la autoridad máxima, y ejerce tal función con sus socios como miembros plenos en el caso de las cooperativas de primer piso, o con delegados o representantes, en el caso de las de segundo o tercer piso. Funcionan regularmente sus encuentros anuales, tomando decisiones o revisando los informes emanados de las respectivas gerencias o Juntas de Vigilancia o Fiscales. Los Consejos de Administración o Consejo Directivo, electos en Asamblea, funcionan regularmente también, ejerciendo la función directiva y normativa.

Con una sola excepción, las cooperativas cuentan con un/a ge-

rente o director, con apoyo de un equipo técnico, de acuerdo a las áreas de trabajo de la organización. Este/a gerente o Director es quien se responsabiliza por la ejecución de las políticas y aplica las normativas, y se concentran las actividades esenciales que dan vida a la organización (producción, operaciones, servicios técnicos, servicios financieros, comunicación, etc.). La estructura se complementa con un área de apoyo, con las actividades de tipo administrativo, finanzas y planificación; y asesoría, que puede cambiar o ajustarse de acuerdo al interés de cada una. La figura del/la gerente es clave en las organizaciones, y en muchos casos hace la diferencia entre una cooperativa exitosa o no.

Es clave el balance entre la autoridad de la gerencia y el cuerpo directivo. La primera debe contar con experiencia y compromiso del trabajo cooperativo, reconocer y valorizar al máximo el papel que juega la base organizada y lo esencial que resulta su apoyo y respaldo para el desarrollo de la empresa. Las autoridades de la cooperativa, deben administrar con sabiduría sus espacios directivos y delegar en la gerencia las operaciones, ser capaz de reconocer y entender mejor su rol frente a este equipo, y aprender de los problemas. Este equilibrio no tiene escrito normas ni procedimientos, sino que es un aprendizaje institucional que juega sobre la base de normas informales y la confianza, la cual lleva años en construir y se basa en la obtención de resultados concretos.

Todas las cooperativas cuentan con distintas comisiones o comités para áreas de su interés. Entre estas se cuentan temas como: equidad de género, ambiente, solidaridad, educación, bienestar social, cultura, etc. Otras comisiones son referidas a aspectos de la vida productiva de la cooperativa, como mejora de la producción, comités de crédito, aspectos comerciales y capacitación. En todas las comisiones hay una activa participación de sus socios, sobresaliendo las mujeres en los aspectos sociales, culturales y educativos.

La participación de los socios en la organización es algo difícil de analizar. Por la vía de su participación en los espacios organizativos, parece que el nivel de desarrollo es adecuado, cumpliendo lo establecido de sus aportes en reuniones, asambleas y en discutir y compartir decisiones. Otra manera de analizar la participación es evaluar su participación en la vida económica de la cooperativa (como proveedor y vendedor de productos) y sus expectativas de obtener mejores servicios y precios, reducir costos de operación y aprovechar las inversiones para el acopio, procesamiento y comercialización de sus productos. Otro espacio importante para los socios es la gestión de recursos extras para fortalecer otras actividades económicas destinadas al

apoyo de un desarrollo más integral, incluyendo actividades de mejora de la situación alimentaria de los socios más pobres, las mejoras sociales y educativas.

Donde aún las cooperativas se muestran rezagadas, es en la participación femenina en los cuerpos directivos. De todas las cooperativas, apenas una o dos mujeres son miembros del Consejo de Administración, con una participación promedio de 25%, descendiendo aún más en las Juntas de Vigilancia, con excepción de COOPEAGROPAL, de Costa Rica, donde todas sus participantes son mujeres. Esto es aún un reto pendiente y las cooperativas parecen conscientes de él. Esta baja participación parece ser en gran medida por la falta de capacitación para ejercer estos cargos o la falta de interés o tiempo para participar en las actividades que se realizan. El tener motivadores para lograr una mayor intervención en la vida orgánica de las organizaciones, está dependiendo de que se muevan los intereses de la mayoría de los miembros. La calidad de la participación femenina es buena, pero ampliar y mejorar esta en la vida de la organización, sigue siendo una meta a lograr.

3.3 Capacidad gerencial y de gestión

Todas las cooperativas cuentan con Planes Estratégicos o planes de largo plazo, o en su defecto, Plan para desarrollo de su rubro principal, como en el caso de CAUQUEVA, de Argentina. Todas comparten que esto es esencial para planificar hacia el futuro y desarrollar la cooperativa con visión de largo plazo. Para la elaboración de los planes, cuentan con asistencia externa en muchos casos, o en el caso de las más desarrolladas, lo realizan como parte de su ejercicio de planeamiento. Asimismo, todas (a excepción de APROCAIRO que planifica con el calendario cafetalero) cuentan con planes anuales operativos (POA) y presupuesto anual, lo que les permite definir los recursos (humanos, financieros) con que cuentan y evaluar su desempeño al final del año. En todos los casos realizan ejercicios financieros de análisis y cuentan con Estados Financieros y auditorías permanentes, para el ejercicio de la organización o para el caso de ejecución de proyectos específicos o administración de fondos externos. Igualmente, cuentan con manuales de procedimientos para su operación.

Las capacidades gerenciales y de gestión están desarrolladas. Muchas muestran habilidades, pero aún falta consolidarlas. Todas las cooperativas estudiadas cuentan con equipo técnico acorde al nivel de actividades que realizan. Entre 60 y 12 funcionarios son contratados como personal fijo en las organizaciones, a excepción de COOPEAGROPAL que cuenta con casi 500 funcionarios, incluyendo

Cuadro Nº 5: Ejecución de proyectos y personal contratado

Nombre de la cooperativa	Proyectos		Personal contratado	
	Número	Financiamiento (US$ millones)	Número	Financiamiento
CAUQUEVA	24 proyectos, 3 en ejecución	1,5	20	100% fondos propios
COOPEUMO	20 proyectos, 4 en ejecución	1,5	31	100% fondos propios
UNICAFES	17 proyectos, 3 en ejecución, 2 elaboración y 3 negociación	6 en ejecución, US $11 en elaboración/negociación	12	75% proyectos, 25% fondos propios
COOPELDOS	9 proyectos en ejecución	Fondos propios y externos	15	Fondos propios y externos
COOPEA GROPAL	8 proyectos en ejecución	0,3	479	Fondos propios
APROCAIRO	6 proyectos	0,8	2	100% fondos propios
ASOCUCH	9 proyectos, 4 en ejecución	8,8	22	70% fondos externos 30% fondos propios
PRODECOOP	9 proyectos, 4 en gestión	3,3 (2 en gestión)	56	100% con fondos comerciales
MANDUVIRA	11 proyectos (7 años), 2 en ejecución	18,3 (15 para fábrica / caña)	29	100% fondos propios
Total			646	

los que trabajan en la industria de la palma. Del total de funcionarios, un 30-40% está con funciones para la producción, 30% para la gestión y administración en la cooperativa, el 20% para el manejo de las operaciones, y el resto para diversas actividades.

Todas han identificado, presentado y gestionado demandas de proyectos en forma organizada, muchas de ellas con proyectos previos, o para capacitación con entidades de desarrollo. Generalmente los proyectos son dirigidos a realizar acciones para mejorar la producción u operaciones, o construcción de infraestructura. Los proyectos son presentados a distintas entidades, principalmente son fondos de crédito con entidades financieras internacionales o fondos donados por organismos no gubernamentales o entidades de gobierno. En algunos casos son fondos para iniciar la gestión de otorgamiento de crédito o fondos rotarios en las cooperativas. Las gestiones son realizadas por los directivos o la gerencia y en algunos casos participan otros socios. Han adquirido suficiente capacidad

de gestión ante estas entidades, lo que les ha permitido ampliar su esquema de financiamiento de proyectos con temas específicos de interés de los asociados.

Saben vincularse a entidades bancarias o entidades de mayores exigencias financieras, se ha avanzado y hay mucho proceso de aprendizaje en el manejo financiero. Todas las cooperativas tienen cuentas bancarias propias o separadas para manejar los fondos que les otorgan las entidades externas, los fondos de crédito que manejan en forma de fideicomiso o fondos directos, o las cuentas para el manejo de sus operaciones comerciales o pago de servicios o planillas. La mayoría tienen conocimientos suficientes de administración, registro y control de cuentas, y todas llevan libros o realizan estados financieros. Las auditorías son realizadas puntualmente, en especial para el manejo de los recursos externos (proyectos o créditos) y son presentados (estados financieros y auditorías) en asamblea o en los Consejos Directivos, quienes avalan y aprueban los informes.

3.4 Capacidades económicas y de servicios

Programas de trabajo. Las cooperativas han venido trabajando generalmente en tres líneas fundamentales: producción agropecuaria, vinculada a la búsqueda de mercados (locales, nacionales o externos), con un rubro (café, palma, caña de azúcar) o un grupo de rubros estratégicos (frutas y hortalizas, servicios), que sigue siendo la línea de trabajo más importante de todas. A partir del desarrollo de este/os rubro/os, las cooperativas apuestan a alcanzar un adecuado nivel económico y superar los otros atrasos (acceso a bienes y servicios económicos y sociales). Paralelo a esto apuesta al fortalecimiento de la gobernabilidad interna (para mejorar la incidencia y participación); y la mejora de los medios de vida de las familias y las comunidades, una vez que alcanzan cierto nivel de desarrollo económico. Las cooperativas cubren el espectro del desarrollo económico y la educación y formación de sus líderes y socios, proyectando hacia el futuro, una vez que consolidan su desarrollo económico, la posibilidad de participar más activamente en el desarrollo de la gobernabilidad y democracia en sus comunidades.

La mayor parte de ellas están vinculadas al mercado externo y han consolidado su presencia en los mercados locales y nacionales. Les ha tomado años llegar a esta posición y muchas frustraciones y equivocaciones, de las cuales han aprendido y salido adelante. Esta experiencia es muy valorada en todas las cooperativas. El aprendizaje les ha permitido consolidarse como organización y aprender a diferenciar los aspectos positivos de estar organizados. La búsqueda de mercados ha sido

también exitosa en la mayoría de los casos, posicionándose con un producto "estrella" y desarrollando otros productos vinculados o complementarios, aprovechando la apertura de mercados y las alianzas comerciales ya desarrolladas. Caso especial que merece ser nombrado, son los mercados orgánicos o mercados justos o redes alternativas (como *slow food*[19]), donde las cooperativas han apostado, y varias de ellas ya se encuentran posicionadas en ellos, aunque el camino para lograr esta posición no ha sido fácil y les ha tomado varios años. Igualmente importante ha sido el rescate de productos ancestrales que han retomado una posición importante en los mercados, y está viéndose incrementada la demanda de estos productos de las cooperativas.

Los/as socios/as de las cooperativas son, en su mayoría, pequeños o medianos productores agropecuarios, en buena medida provienen de comunidades rurales y están ligados a la agricultura familiar o pequeña agricultura, con pequeñas parcelas, donde complementan la actividad principal que les liga a la cooperativa, con rubros de subsistencia alimentaria. En general, la actividad productiva se trabaja individualmente (a excepción de algunas actividades en ciertas organizaciones). La cooperativa organiza la actividad económica principal, vinculándola con servicios complementarios. Su gestión le ha ligado a entidades comerciales y económicas, en algunos casos, otras cooperativas de mayor tamaño o influencia, que les ha permitido acceder a mercados externos o mejorar su capacidad de negociación. Si bien al inicio los principales aliados de las cooperativas eran entidades de gobierno u ONG que les apoyaron, actualmente las principales alianzas desarrolladas son entes comerciales y financieros, en gran medida del sector privado.

Un elemento central de las organizaciones es como han ido avanzando hacia su sostenibilidad financiera. A excepción de dos de ellas, las demás cubren sus costos y actividades en más del 70% con recursos aportados por los socios o por ingresos producto de sus actividades comerciales, lejos de esa figura donde dependían en buena medida de aportes públicos o de proyectos. Asimismo, todas tienen acceso a fuentes de financiamiento externo que lo usan para mejorar sus actividades productivas, de procesamiento o para llevar crédito a sus asociados en mejores condiciones. Algunas actividades de asistencia técnica o "no rentables" (como capacitaciones en temas como ambiente, género o servicios sociales), siguen dependiendo de aportes externos (públicos o de ONG), actividades que son muy atractivas

[19] *Movimiento internacional de defensa de la comida sana, contrario al fast food, nacido en Italia en 1986.*

para los asociados y representan también una forma de consolidar la fidelidad con su organización.

En general, todas cuentan con activos, principalmente ligados a infraestructura (oficinas, centros de acopio, bodegas, industria), locales comerciales, terrenos, maquinaria y equipo de oficina. La gran mayoría recibe ingresos por sus actividades económicas y comerciales, y por los servicios prestados, los cuales han llegado a representar una de sus más importantes fuentes de ingresos. Casi todas también se financian con los aportes de los socios, aunque esos dependen de sus capacidades de ingreso. Comúnmente se aprecia también que los miembros realizan aportes ocasionales para realizar actividades complementarias o gestiones.

Todas las cooperativas ofrecen servicios de asesoría técnica a sus asociados (capacitación, asistencia técnica productiva). Lo hacen de forma independiente o con sus propios fondos, para producción, comercialización, desarrollo empresarial, uso del crédito, y tienen expectativas de mantenerlos en el futuro. En casi todos los casos, los productores pagan parcialmente por esos servicios, muchos de ellos están incluidos como parte de la oferta crediticia que también tienen las cooperativas. En otros, se financian con fondos provenientes de entidades externas, ya sea ofreciendo los recursos directamente o a través de la asistencia directa, tal es el caso de los acuerdos con los centros nacionales de tecnología o los ministerios de línea, o directamente con entidades ligadas a las actividades productivas y comerciales que realizan, o bien, de parte de organismos no gubernamentales.

En su gran mayoría cuentan con personal técnico y profesional capacitado, y muchas de ellas siguen recibiendo asistencia técnica de entidades gubernamentales y de las ONG que siguen apoyándoles o en otros casos de entidades comerciales con las que se relacionan. Casi todas ofrecen servicios de crédito para las actividades económicas que realizan. Con fondos externos, todas ofrecen servicios vinculados al fortalecimiento de capacidades, asociatividad, medio ambiente y género. Estos servicios adicionales son apreciados por los socios, en particular por los más pobres que no pueden financiarlos. Las cooperativas valoran el apoyo que reciben, aunque consideran que deberían irse independizando y están conscientes de que los recursos externos son cada vez más escasos y deben prepararse para esta situación.

3.5 Proyección y valoración de la organización

Las cooperativas muestran liderazgo y proyección a nivel local, nacional y, en algunas de ellas, proyección internacional. Las razones por las cuales tienen este

Cuadro Nº 6: Áreas de Trabajo, Financiamiento y Servicios brindados por las Cooperativas

Nombre	Áreas de trabajo	Financiamiento y procedencia	Servicios que reciben los asociados
CAUQUEVA	Producción y venta de papa andina, en menor grado maíz y productos alimenticios (harinas, granola, fideos.	Aportes socios y fondos propios (66%), créditos bancarios, fondos externos (33%)	Créditos, asistencia técnica para usar microcréditos, transporte y labranza, capacitación
COOPEUMO	Producción y venta de aguacates, frutas, trigo y maíz	Por servicios brindados y aportes socios (100%)	Asistencia técnica, tributaria y contable, crédito, capacitación, venta de insumos y productos, servicios sociales
UNICAFES	Representación y servicios a asociadas	aportes de socios (17%), proyectos (74%), externos (8%)	Representación, proyectos y alianzas para programas públicos
COOPELDOS	Producción, industrialización y comercialización de café	100% Aporte socios, venta de café de socios (4% ventas)	Asistencia de café y frutales, crédito de café, capacitación en café y frutas, venta insumos y productos
COOPEAGROPAL	Producción y procesamiento de aceite de palma y palmiste	Excedentes y aportes socios: 51%; proyectos: 49%	Asistencia a parcelas y viveros, crédito, procesamiento, comercio de insumos y productos
APROCAIRO	Producción de café arábigo de altura y cultivos asociados	Aporte socios e ingresos por ventas: 100%	Asistencia a parcelas de café con proyectos, fondo de crédito/socios, capacitación
ASOCUCH	Tiendas de insumos y/o consumo, crédito, asistencia técnica, comercio café y hortalizas	Fondos propios (30%), créditos bancarios y aportes de donantes (70%)	Asistencia técnica, crédito, capacitación, apoyo familias, mujeres solas y estudio
PRODECOOP	Acopio y comercialización café	US$ 16 millones (75% fondos crédito, 25% aporte socios y excedentes)	Asistencia técnica, créditos, capacitación, apoyo a familias, seguridad alimentaria
MANDUVIRA	Producción y comercialización de caña de azúcar orgánica	US$ 20,9 millones (33% fondos propios; 66% créditos y aportes externos)	Asistencia técnica, crédito, capacitación, servicios de salud, y actividades culturales.

reconocimiento, principalmente se da por la combinación de dos factores: su éxito empresarial, en algunos casos a pesar de fracasos y crisis anteriores, combinado con una proyección social y compromiso con sus comunidades, más allá de las familias socias. Estos dos factores son los que hacen que las cooperativas permanezcan como una alternativa viable y fuerte para la inclusión social y el desarrollo. Las familias más pobres encuentran en estas organizaciones un espacio de participación y de respuesta a muchas de sus demandas. Al interior de las cooperativas se aprecia satisfacción por lo que han logrado, principalmente el hecho de estar organizados y tener acceso a recursos y conocimiento.

A su interior, aprecian y reconocen sus principales logros como organización, y entre los principales destacan: ser entidades empresariales con compromiso social, preocupadas por mejorar la calidad de vida de sus socios, haberse consolidado, ser reconocida como una pieza clave de sus comunidades, tener apropiación organizativa y credibilidad por el manejo de recursos económicos. Los otros factores que resaltan son los relacionados con el manejo empresarial de la organización, un equilibrio entre Gerencia y Consejo Directivo es clave, así como el rol de estos en el logro de los resultados económicos y la participación comprometida y activa de socios. Muchas sobresalen también por estar insertar en los mercados orgánicos y de comercio justo y por haber alcanzado certificaciones ambientales, que reconocen los esfuerzos realizados.

En general, las cooperativas están abiertas a crecer en socios y asociarse a otras organizaciones, pero su foco está puesto en, primero, consolidar lo que tienen como empresa. Varias ya han logrado desarrollar redes comerciales consolidadas, y su reto, más que crecer en número de socios, es consolidarlas, así como crecer en otras alianzas estables con entes con los que puedan desarrollar acciones comerciales y proyectarse más allá de su localidad. Las perspectivas de crecimiento en varios casos están enfocadas a la mejora de su producción e incrementar sus volúmenes de producción y comercialización, y no necesariamente a incrementar el número de asociados, ya que muchas experiencias muestran que en momentos donde ha habido mayor número de socios la producción no siempre fue la más alta, por esto enfatizan más bien en el compromiso de los socios actuales para incrementar la producción significativamente.

Han desarrollado alianzas importantes más allá de las redes económicas, relacionadas a su proyección política y social. Son parte de importantes redes cooperativas y de agricultura familiar y campesina, en sus países y localidades, así como en el continente y en las subregiones a las que

pertenecen. Se ven lazos desarrollados con la Alianza Cooperativa Internacional-ACI, la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica-CCC-CA, la Red de Agricultura Familiar del Mercosur-REAF, los Mercados Justos y Orgánicos, la Comisión Administrativa del Fondo para las Américas (*slow food*), y otros.

Tienen vinculación con las entidades nacionales (públicas y privadas) que apoyan el movimiento cooperativo, con las organizaciones no gubernamentales que continúan presente en el continente en fortalecimiento de capacidades y de liderazgos sociales, así como con las organizaciones nacionales y espacios de análisis y discusión política y social en los temas que les competen, donde destacan por su alta participación e influencia. Se aprecia la construcción de nuevos liderazgos y el desarrollo de influencias sociales y políticas en su entorno cercano, a nivel comunitario, y en los niveles municipal y regional. El incremento de la participación de las cooperativas en la vida política y económica de sus localidades o regiones, es visible. Evolucionar a otras formas de participación es considerado un gran reto.

En general, tienen claridad de lo que esperan para el futuro. Todas desean involucrarse con otras organizaciones, contar con infraestructura propia, tienen planteadas altas expectativas de crecimiento, consecución de metas y lograr mayores conocimientos. Su mayor aspiración es lograr gerenciar sus propios procesos y acciones sin intervención externa, pero algunas aún presentan restricciones para utilizar todo su potencial o para operar sin ayuda externa. El bajo nivel educativo de la población asociada a las cooperativas exige que se destine más tiempo a la formación y adecuación de técnicas de aprendizaje. Un tema relevante es el fortalecimiento de sus recursos humanos. Muchas cuentan con socios y personal con capacidades en producción, organización, cooperativismo, negociación y gerencia, y es importante identificar estas capacidades, actualizarlas y ponerlas al servicio de las organizaciones, en particular como medio para incorporar a jóvenes.

4. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LOS CASOS

Estar organizados es clave para conseguir economías de escala, insertarse a mercados y acceder a servicios, particularmente cuando se trata de organizaciones pequeñas y poco integradas. Mediante la asociación se pueden lograr complementar recursos y potencialidades, mejorar e incrementar la capacidad productiva, establecer alianzas y, en general, prepararse para competir mejor. Pero lograrlo no es resultado de corto plazo, sino que hay que invertir en un proceso en el cual se requiere compromiso y trabajo y

enfocarse en un objetivo principal que es el eje que motiva a la unión para alcanzar el fin último.

Todas las cooperativas han puesto a los factores económicos o de producción como su razón principal para lograr el desarrollo, pero también han mostrado una preocupación por mantener su énfasis en los factores sociales, culturales y políticos. Reconocen que la educación, la cultura, los valores y otros aspectos intangibles (solidaridad, colaboración) son imprescindibles para su desarrollo. Tienen un compromiso y lo defienden, mostrando resultados en el corto plazo. Igualmente, hay una preocupación por ir más allá de lo agropecuario, y reconocen la importancia de agregar valor a sus productos, o diversificar su producción, y muchas ya lo están realizando, las estrategias de las cooperativas están dirigidas a consolidar ambos aspectos.

Un elemento central de las cooperativas es su capacidad para atender distintos segmentos sociales. Muchas familias pobres socias de estas organizaciones, que también viven en comunidades pobres, tienen la posibilidad de participar en una organización que les abre espacios con instrumentos diferenciados. Esto es visible sobre todo en las organizaciones de segundo grado, que cuentan con estrategias para incorporar a hogares pobres, o a hogares que tienen como jefa a mujeres, radicalmente diferentes a la dinámica de hogares más vinculados, que se incorporan fácilmente al mercado. Poder diferenciar a sus distintos tipos de asociados y contar con apuestas distintas, es lo que le da la fuerza a la cooperativa.

La articulación a los mercados ha sido exitosa, alcanzada en muchos casos, después de superar crisis o eventos desafortunados, producto del proceso de aprendizaje. Estas crisis inclusive fueron catalizadores de la consolidación de algunas de las cooperativas. Hay importantes indicaciones de que estas acciones han tenido efectos positivos en los procesos de capitalización y mejora de los ingresos familiares y del bienestar en general de las familias socias. Las acciones articuladas para mejorar el acceso a los mercados externos dinámicos más globalizados, involucraron acciones de asistencia técnica y capacitación, acceso a créditos y servicios de mercadeo, entre otros servicios, han tenido éxito en situaciones y contextos diferentes y todas tienen como denominador común el empeño puesto en alcanzar un estadio mayor de desarrollo.

La importancia de tener una figura "gerencial" en cada cooperativa, que puede ser una figura local o externa, es ampliamente reconocida por todas las cooperativas. El elemento clave está en que tenga un compromiso y conocimiento previo de trabajo con las cooperativas. Las autoridades cooperativas y la Gerencia deben tener un balance adecuado, de

forma tal que puedan ejercer la función gerencial en las organizaciones con los roles bien definidos. Esta figura gerencial, seleccionada por la misma organización y ojalá parte de ella, da una orientación y un marco general a las iniciativas que se realicen en las organizaciones y, en muchos casos, ha sido determinante para el éxito alcanzado.

La promoción de la participación de sus socios en la vida orgánica, es aún un tema de debate entre las cooperativas. La participación tiene que ver con alcanzar una posición en los puestos directivos, hasta lograr un mejor involucramiento de los socios en los espacios sociales o de solidaridad impulsados. En este sentido, si bien los principales líderes han venido promoviendo una mayor participación, aún se ven áreas donde las organizaciones están en deuda, como es el caso de la participación femenina. En algunos casos se aduce la falta de interés de ellas, o en otros casos, los bajos niveles de escolaridad o aun la falta de tiempo. Un trabajo a impulsar con instrumentos novedosos que mejoren esta área, es tarea pendiente. Igualmente se ha venido identificando la necesidad de avanzar en el recambio generacional y favorecer una mayor incorporación de jóvenes como socios, y en algunos casos, como profesionales de las organizaciones, para que puedan aportar sus conocimientos. Esto es clave para darle continuidad al trabajo realizado, sobre todo para asumir responsabilidades técnicas que garantizarán la sostenibilidad en la prestación de los servicios, más acorde a las capacidades actuales de las cooperativas.

Un elemento central a reconocer es el rol del Estado en el impulso al movimiento cooperativo. Los gobiernos nacionales, regionales o locales tienen responsabilidad de generar las condiciones para que las cooperativas puedan participar más activamente en la economía y la sociedad. La democracia y la participación de los pobres en la gestión política de sus comunidades y ciudades, contribuye a generar cambios importantes y les abre mejores posibilidades de integración en lo económico y en lo social. Este es un elemento donde se requiere mayor trabajo del que hasta ahora se ha realizado.

La construcción de un marco cooperativo en los países, es una necesidad para ordenar las políticas públicas que contribuyen a generar el ambiente adecuado para el desarrollo de las cooperativas, sus sistemas y redes. Este tema es clave, así como la puesta en marcha de propuestas de leyes y reglamentación que forman parte de la agenda política de las cooperativas, como: regulación tributaria de las cooperativas; asistencia técnica; capacitación para el cooperativismo; marco institucional y reconocimiento del cooperativismo como instrumento clave para la agricultura familiar y la economía solidaria, entre otras. Contar con mecanismos obliga-

torios o vinculantes para las contribuciones, constituye un desafío para alcanzar la sostenibilidad de las cooperativas, considerando que muchas de ellas aún dependen del financiamiento de proyectos gubernamentales y fondos de organismos internacionales.

La representatividad política de las cooperativas se manifiesta ante los gestores públicos y otros segmentos de la sociedad. Entre los principales desafíos en la negociación de las políticas públicas, tanto en su construcción como en su reformulación, se encuentran principalmente las leyes que resguardan las sociedades cooperativas (ley general de cooperativismo) y las que sustentan legalmente las actividades productivas de la agricultura familiar o pequeña agricultura, abarcando el crédito, la asistencia técnica, la organización de la producción, la infraestructura de las propiedades, la base tecnológica y la comercialización, tomando en consideración la legislación previsional, tributaria, ambiental y sanitaria. Para esto, las cooperativas deben continuar luchando por alcanzar un espacio en la vida política y económica de sus países y en los foros regionales e internacionales.

El cooperativismo es clave en las áreas rurales, como un instrumento para la dinamización económica, y junto a otros agentes sociales, continuar contribuyendo a la ejecución de acciones de políticas públicas territoriales y productivas. Es para las cooperativas un desafío constante participar en estos procesos de construcción social y estratégica, que les permitirá usar también mecanismos de control social para las acciones de los gestores públicos, que implementan estas políticas. Algunos temas a ser debatidos en el marco del movimiento cooperativo, serían también: la representación organizacional y política; la defensa del cooperativismo solidario ante los ministerios, secretarías y organizaciones vinculadas a la pequeña agricultura o agricultura familiar; la organización cooperativa y su sostenibilidad institucional y financiera, y cómo mantener y fortalecer la estrategia fundacional.

Un reto de política es la vinculación de las cooperativas más pequeñas o de menor volumen de producción a otras más desarrolladas o más vinculadas a mercados. Las cooperativas consideran, y esperan, un mayor aporte del Estado en capacitación, normativa e instrumentos, que faciliten sus espacios de negociación y de vinculación a aliados más grandes y mercados en mejores condiciones. Los espacios importantes donde las cooperativas pueden recibir apoyo son los relacionados con el marco jurídico, su propio fortalecimiento organizativo en áreas de su interés (producción, gestión comercial, empresarial), así como el apoyo ligado a una mejor gestión de negocios. Algunas áreas de capacitación que fueron identificadas son:

Cuadro Nº 7: Áreas y temas de capacitación para las cooperativas

Áreas	Temas
A. Estructura Organizativa y funcionamiento Fortalecer desarrollo y especialización, composición organizativa y habilidad para enfrentar desafíos.	Marco jurídico, desarrollo personal y liderazgo, funcionamiento interno, desarrollo organizacional
B. Capacidad gerencial y de gestión Fortalecer habilidades y capacidades para gestionar la organización y actividades relacionadas.	Capacidades gerenciales, gestión empresarial, capacidades administrativas, planificación estratégica, operativa, seguimiento
C. Capacidad económica y de servicios Fortalecer capacidades de la organización para su desarrollo económico e independencia financiera	Gestión de negocios, formulación y gestión de planes de negocios y proyectos, financiamiento y manejo de recursos financieros
D. Valoración externa e interna Fortalecer grado de valoración de la organización por sus asociados y proyección a otros actores y su entorno.	Crecimiento de la organización, alianzas y vínculos, proyección social y ciudadana (equidad, participación, control social)

B. Desafíos y recomendaciones

Adoniram Sanches

Al revisar los casos analizados quedan claros los múltiples beneficios que reportan las cooperativas, tanto a los productores que deciden formar parte de ellas, como al entorno en el cual funcionan.

Predomina un escenario mundial desafiante, complejo y con tendencia de exclusión de los agricultores familiares de las actuales cadenas de valores donde el sostenido proceso de apertura de los mercados bajo un modelo económico de organización de cadenas productivas altamente vertical, competitivo y que vuelve cada vez más complejas las aspiraciones de integrarse productos agroalimentarios por parte de la agricultura familiar. Sin embargo, el cooperativismo como una de las expresiones más notables de la economía social, aparece como un camino viable para los sectores productivos históricamente más postergados en el proceso de globalización, sobre todo como un mecanismo que permite mejorar la distribución de la renta dentro de la cadena de valor y avanzar a superar la pobreza en los territorios rurales.

En el análisis de la mayoría de los casos presentados, llama la atención el perfil socioeconómico de los cooperados, donde por la superficie productiva promedio y la renta bruta anual, no se vislumbra que puedan ser "clientes" potenciales para otros procesos de integración. Sus cooperativas les proporcionaron el espacio para manifestarse, comercializar sus productos, capacitarse, adquirir insumos y otros servicios. Es en este sentido que el cooperativismo no solo es un modelo de hacer negocios en forma eficiente, sino también una alternativa absolutamente vigente para la inclusión socioeconómica, principalmente para los países que presentan elevados índices de crecimiento económico y necesitan de instrumentos colectivos de continuidad del proceso de movilidad social en los ciudadanos que están en ascensión social, disminuyendo las brechas de la desigualdad social.

Las cifras presentadas en el capítulo de contexto regional y el análisis de los casos así lo avalan. Si ante lo anterior se tiene en vista que un alto porcentaje de los alimentos producidos en América Latina y el Caribe proviene de la agricultura familiar, el cooperativismo asoma como una de las vías para alcanzar la seguridad alimentaria en el continente, corrigiendo de paso defectos que presentan los mercados alimentarios.

Sin embargo, para que esto se consolide, aún resta asumir algunos desafíos que tiene el sector cooperativo vinculado al mundo rural. A continuación se hace mención a algunos de ellos.

Normativa legal

Una clara y decisiva opción de los países en definir reglas diferenciadas a favor del cooperativismo. Se debe tender a generar leyes y normativas que faciliten la conformación y el funcionamiento de cooperativas de manera expedita. Dichos marcos regulatorios deben garantizar instancias de apoyo a su conformación, funcionamiento en el mercado (financiamiento, asistencia técnica, acceso a mercados, y otras) y gestión (fortalecimiento institucional y profesionalización). Reglas que faciliten que las cooperativas absorban el costo de cargar una base social que, por sí sola, no tiene las condiciones de actuar en el mercado y que, de cierta manera, sería un "costo país" en el sentido que las políticas públicas deben promover procesos de movilidad social.

Si se quiere ir aún más allá con los instrumentos y marcos normativos y legales de promoción del cooperativismo, se debe propiciar la creación de una nueva generación de políticas de fomento, que permitan gatillar procesos de aprendizaje social. Un ejemplo de esto lo constituye el programa de compras públicas a la agricultura familiar del Programa de Alimentación Escolar de Brasil, el cual desde el año 2009, por ley, determinó que el 30% de sus compras de alimentos a nivel nacional sean realizados a la agricultura familiar. Esta constituye una oportunidad de negocio que viabiliza el cooperativismo, convirtiéndolo en el modelo que puede permitir a este segmento dar respuesta a este desafío de mercado.

Posicionamiento de la institucionalidad estatal e instrumentos de fomento al cooperativismo

Es reconocido el rol del cooperativismo por parte de los gestores públicos, pero existen carencias institucionales al un momento de apoyo diferenciado para los procesos cooperativistas. Existe aún una brecha importante en términos de presencia de instrumentos de fomento, especialmente en lo que se refiere a capacitación e inversión. Por su parte, aún existen países en la región que no cuentan con institucionalidad pública dedicada a la promoción del movimiento, remitiéndose solo a la fiscalización debido a lo reducido de sus recursos y ámbito de acción.

Estadísticas y registro de cooperativas

En términos generales, todos los países de la región cuentan con al-

gún nivel de instituciones estatales encargadas de hacer seguimiento al movimiento cooperativista nacional. La mayoría de ellas, corresponden a oficinas insertas en los ministerios de Economía, Institutos de Cooperativas o Institutos de Nacionales de Estadísticas. Sin embargo, la información disponible a nivel del número de cooperativas vinculadas al ámbito rural aún está "oculta" dentro de las estadísticas que en su mayoría, están organizadas en función a sectores productivos. También existe una red de agrupaciones nacionales no gubernamentales de cooperativas que proporcionan importante información de sus asociados. Mención aparte merece la presencia en la gran mayoría de los países de la región de directorios de cooperativas, lo cual permite tomar contacto con las instituciones de manera relativamente fluida.

Sin embargo, está pendiente llevar un registro actualizado de la situación de las cooperativas en la mayoría de los países, los cuales solo en contados casos cuentan con Censos o Inventarios Cooperativos.

Asistencia técnica y fortalecimiento institucional

En muchos países de la región aún existen necesidades importantes de capacitación, muy especialmente en el ámbito técnico-productivo. En la mayoría de los casos, la capacitación a la cual se tiene acceso está financiada por entidades externas de apoyo, como instituciones estatales, cooperativas de segundo grado, ONGs e instituciones de cooperación internacional. Queda pendiente como desafío el hecho que dichos procesos de capacitación sean a lo menos, en parte, asumidos también por la propias cooperativas, generando apropiación sobre el tema e internalizándolo como políticas y prácticas de las propias organizaciones. También, aparece como tema relevante el apoyo en formación técnica de los asociados en el área de gestión y reconocimiento de los cambios de escenario local y global que está viviendo el sector agrario.

En fortalecimiento institucional se hace necesario definir mecanismos de fortalecimiento de la gestión empresarial colectiva, procesos de administración, controles, transparencia y gerenciamiento, entre otros.

Integración de sectores vulnerables

Se hace urgente la integración al cooperativismo de sectores como mujeres, jóvenes e indígenas. Estos procesos necesariamente deben estar apoyados por políticas públicas que faciliten y promuevan aspectos del cooperativismo, además de la integración socioeconómicas de estos sectores. Existen países donde la participación de mujeres en cooperativas del ámbito rural es muy baja. Un ejemplo de esto son los países de Cen-

troamérica, donde hay naciones en que el cooperativismo integra a un mujer por cada 100 hombres.

Incidencia en políticas públicas

Se debe potenciar la participación del cooperativismo agropecuario en el diseño de políticas para el sector, generando instancias formales de interlocución con la institucionalidad pública. Permanentemente el sector estar presente en la agenda de las discusiones de las políticas públicas. Para ello, una vía es potenciar, facilitar y propiciar legalmente la creación de Federaciones y/o Uniones de cooperativas con representatividad política sectorial de estas.

Integración de nuevas actividades

Desde una perspectiva que el cooperativismo es un potente instrumento socioeconómico, se debe apostar la integración de actividades productivas en las cuales no son comúnmente visibles en los procesos de demandas sociales, como el agroturismo, extractivismo, turismo rural, pesca artesanal, entre otros.

Innovación tecnológica

Persiste una fuerte brecha en el uso de TICs[20] por parte de las cooperativas del sector. En países centroamericanos, por ejemplo, sobre el 70% de las cooperativas vinculadas a la producción ganadera o agrícola no poseen sistemas digitales de administración de la empresa.

Innovaciones de acceso a nuevos mercados (comercio justo, orgánico, etc). El nivel de inserción en este tipo de modalidades es aún muy bajo, por ejemplo en los países centroamericanos no sube del 15% para productos considerados clave en la seguridad alimentaria. Sin embargo, se ve un aumento progresivo en las cooperativas campesinas que tienen la exportación como principal mercado de destino.

En resumen, para enfrentar con éxito los desafíos que el cooperativismo tiene en la región, se hace necesario una conjunción de esfuerzos provenientes tanto de los Estados como de paquetes de políticas que apunten a su fomento y promoción, así como la generación de escenarios propicios para la integración social. Todo ello debería generar instancias concertadas de diálogo y gatillar procesos internos para el mejoramiento de las propias cooperativas, con una clara disposición al cambio.

El conjunto de estos desafíos deben ser parte de la agenda de los países de la región para permitir un desarrollo cooperativo rural fuerte.

[20] Tecnologías de la Información y la comunicación

COOPERATIVA C.A.U.QUE.VA.: ARGENTINA

María Eugenia Iturregui

ACRONIMOS Y SIGLAS UTILIZADAS

ACA – Asociación de Cooperativas Argentinas Ltda.

AFIP - Administración Federal de Ingresos Públicos

BID - Banco Interamericano de Desarrollo

C.A.U.Que.Va. - Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CONINAGRO - Confederación Cooperativa Agropecuaria Ltda.

DPR - Dinamización Productiva Regional

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FMAM – Fondo para el Medio Ambiente Mundial

FOCAP - Fondo de Capital Social del Ministerio de Desarrollo Social

FONTAR - Fondo Tecnológico Argentino

INAC -Instituto Nacional de Acción Cooperativa

INAES - Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social

INTA - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

ONG - Organismos No Gubernamentales

PIB - Producto Bruto Interno

PICA - Programa Integrado de Cultivos Andinos

PRODERNEA - Programa de Desarrollo Rural del Noreste Argentino

PRODERNOA - Programa de Desarrollo Rural del Noroeste Argentino

PSA – Programa Social Agropecuario

SAGPyA - Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca

Datos Generales y Económicos de Argentina y de la provincia de Jujuy

	Argentina	Jujuy
Superficie (miles km^2)[1]	2.780	53.219
Población (millones de habitantes) (2010)	40.117.096	673.307
Tasa de crecimiento población (% anual) (promedio 2001-2010)	1,1	1,1
Población rural (% del total) (2001)	10,6	15,0
Población indígena (% del total)[2]	2,4	8,0
Población que vive bajo la línea de pobreza (% del total)(II Sem. de 2011)[4]	6,5	8,0
Población que vive bajo la línea de pobreza indigencia (% del total) (II Sem.	1,7	1,1
PIB (US$ miles de millones) (Base 1993)	459,6	
Ingreso per cápita (US$) (2011)	10.896	
Contribución agricultura al PIB (%) (2011/2006)[6]	4,3	7,8
Tipo de cambio promedio (2011)	4,13	

Notas:

(1) Superficie continental, sin incluir Islas Malvinas (11.400 Km^2) y Antártica (969.464km^2)

(2) En el Censo Nacional de Población y Viviendas 2010 se publicó la información relativa a la población indígena o descendiente de pueblos indígenas u originarios para mayores de 10 años de edad.

(3) Población rural es la que se agrupa en localidades de menos de 2.000 hab. y dispersa en campo abierto. Los datos correspondientes al Censo 2010 aún no se encuentran publicados.

(4) La medición de la pobreza e indigencia en Argentina se efectúa a partir de la Encuesta Permanente de Hogares en 31 aglomerados urbanos del país. Se aplica una metodología en base a ingresos mínimos requeridos para acceder a bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades básicas (línea de pobreza) o para cubrir necesidades alimentarias (línea de Indigencia) para determinar una canasta básica. La información es semestral. El segundo semestre de 2011 es el último dato disponible en agosto 2012.

(5) Ingreso per cápita en dólares corrientes.

(6) Los datos nacionales corresponden a 2011, los de la provincia, a la incidencia de la Agricultura en el Producto Bruto Geográfico 2006 de la Dirección Provincial de Planeamiento, Estadística y Censos de Jujuy.

Ubicación geográfica de la Quebrada de Humahuaca en la provincia de Jujuy - Argentina

INTRODUCCIÓN

Por lo mencionado anteriormente se han seleccionado 8 países entre ellos Argentina para presentar un estudio de caso referente a la experiencia de una cooperativa que destaque en su accionar. El texto recupera la experiencia de la Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles (C.A.U.Que.Va) que se encuentra en la Quebrada de Humahuaca, Jujuy, Argentina. La misma ya lleva 16 años de vida desde su creación en el año 1996, y a lo largo de su historia ha mostrado una amplia capacidad para desarrollar estrategias organizacionales y comerciales, sorteando crisis y aprovechando las oportunidades que se presentaban en los distintos contextos socioeconómicos que han caracterizado al período; aspectos que le dan en la actualidad una fuerte solidez.

Se trata de una cooperativa de pequeños productores agropecuarios que se dedican principalmente a la producción y comercialización de papa andina. Los mismos han encontrado en la solidaridad y la organización colectiva una forma de mejorar sus condiciones de vida y hacer frente a la creciente competitividad

y a la apertura comercial, que se presentan a nivel global como eje de las relaciones económicas entre Estados e individuos.

En primer lugar, se presenta una breve caracterización socioproductiva del país y de la Quebrada de Humahuaca. Se trata de una de las zonas del país con menor desarrollo relativo, con población de bajos recursos y amplias carencias en la cobertura de servicios sociales. Tiene fuertes condicionamientos ambientales para el desenvolvimiento de la actividad agropecuaria y predominan pequeñas unidades productivas fundamentalmente orientadas a la autosubsistencia. En el mismo capítulo se hace una breve referencia a la historia y situación actual del cooperativismo agropecuario señalando su fuerte trayectoria en el país, dando cuenta de un cooperativismo maduro y se señalan los antecedentes de la experiencia de la cooperativa CAU.Que.VA.

A lo largo del trabajo se recupera de forma exhaustiva la experiencia de esta cooperativa en sus dieciséis años de existencia, contando su historia, su forma de funcionamiento y organización, junto con las estrategias que han desarrollado. La clave del éxito se encuentra en la eficiencia que mostró para adaptarse a las exigencias de competitividad del mercado, afrontando contextos cambiantes y muchas veces adversos. Además, sus estrategias siempre han estado fuertemente vinculadas a la revitalización de la cultura ancestral y nunca han dejado de lado la preservación de sus valores comunitarios.

1. ANTECEDENTES

1.1 Descripción del país y la región de Humahuaca en Jujuy

La República Argentina está situada en el extremo meridional de América del Sur, la capital del país es Buenos Aires. Posee una superficie continental de 2.780.400 km², con una extensión de norte a sur de 3.800 km y de este a oeste de 1.425 km. El territorio se encuentra dividido en 24 provincias, distribuidas en 5 regiones productivas: Pampeana, noroeste, noreste, Cuyo y Patagonia. Según el Censo Nacional de Población de 2010 la población ascendió a 40.117.096 habitantes. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) del año 2011 es 0.797, posicionándose en el puesto 45 del ranking mundial.

El PBI corriente en 2011 ascendió a 446 mil millones de dólares, alcanzando un ingreso per cápita de 10.895 dólares. La contribución del sector agropecuario y forestal en el PBI, es de alrededor del 11,2%, registrando un fuerte dinamismo. Las exportaciones en 2011 fueron de 81.957 millones de dólares, con un crecimiento del 20,3% respecto al año anterior, sustentado en un fuerte incremento en los precios internacionales especialmente en los productos primarios y en las manufacturas de origen agropecuario. Las ventas del sec-

tor primario y agroindustrial sumaron 48 mil millones de dólares.

Si bien la población rural en Argentina tiene una participación del 8%, el sector agropecuario y sus manufacturas aportan alrededor del 58% de las divisas al país. El desarrollo económico de la Argentina ha estado estrechamente ligado a la producción agropecuaria y a la elaboración de alimentos y manufacturas a partir de los mismos. Uno de los tradicionales puntales ha sido la producción de granos (cereales y oleaginosas), que en conjunto constituyen la primera exportación del país, en particular las ventas de soja, aceites y subproductos. La ganadería bovina, con 48 millones de vacunos es el basamento de la industria de la carne, actividad de gran importancia en la Región Pampeana, noroeste y noreste del país. Adicionalmente un conjunto de producciones adquieren relevancia en las diferentes regiones, se puede mencionar entre ellas la producción de manzana y la pera en la Patagonia, limón, azúcar, tabaco, producciones hortícolas y legumbres en la región noroeste, cítricos, tabaco y arroz en el noreste, y olivo, vitivinicultura, hortalizas y otras frutas en Cuyo.

La Quebrada de Humahuaca se ubica en la provincia de Jujuy en el noroeste argentino. Se encuentra localizada en la cordillera Oriental y constituye un profundo y angosto surco de 170 km de largo de orientación Norte-Sur –situado entre 2.000 y 4.000 metros sobre el nivel del mar– que está recorrido por el río Grande. Su clima se clasifica como de montaña, árido, con carácter continental intenso. Las precipitaciones se distribuyen en el verano y los inviernos son muy secos.

Por su belleza paisajística y patrimonio cultural, fue declarada Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad en julio de 2003 por la Unesco. Gran parte de la población se reconoce como descendiente de distintos grupos étnicos (diaguitas, incas, españoles), conservando costumbres y tradiciones ancestrales. Su población, distribuida en los departamentos Humahuaca, Tilcara y Tumbaya, ascendía a 34.373 personas, que representan el 5% del total de la provincia (2010). La baja densidad poblacional, distancias, y geografía, configuran un contexto geográfico con importantes carencias en prestaciones de servicios públicos básicos y baja oferta educativa, sobre todo afectando a la población dispersa que vive fuera de los asentamientos urbanos. Esto último se evidencia en las mayores tasas de analfabetismo respecto al promedio provincial.

Predomina la actividad agropecuaria, con una superficie en explotaciones de 86.584 ha, 6,5% del total provincial[1]. La mayoría de las explotaciones se encuentran en manos de pequeños productores que desarrollan la actividad agrí-

[1] Según datos del Censo Agropecuario 2002

Cuadro N° 1: Humahuaca, principales indicadores de población y vivienda.

Variable	Humahuaca	Tilcara	Tumbaya	Total Provincia
Población	17.366	12.349	4.658	673.307
Var 2001-2010 (%)	3,6	18,7	2,3	10
Densidad (Hab/km^2)	4,6	6,7	1,4	12,7
Analfabetismo (%)	4,8	4,9	4,9	3,1
Hogares	4.742	3.397	1.284	174.630
Sin red de agua (%)	17,7	14,8	29,5	5,5
Sin agua dentro de la vivienda (%)	33,2	37,1	46,9	18,5
Sin cloaca (%)	53,0	88,9	70,0	39,2
Sin red de gas (%)	84,4	93,1	100,0	61,9

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Nacional de Población y Viviendas 2010.

cola como medio de subsistencia. El segmento de explotaciones hasta 5 ha representaba el 2,1% de la superficie de los departamentos y el 81,9% de las explotaciones.

La horticultura constituye la actividad principal en una variada gama de productos: lechuga, acelga, zanahoria, cebolla, tomate, pimiento, perejil, apio, remolacha, haba, arveja; y destacan tubérculos como la papa, la oca y los ullucos, etc. En segundo lugar se ubican los cereales, siendo destacable el maíz y la quínoa, reconocidos como cultivos ancestrales. De menor importancia, es la actividad frutícola (durazno, manzana, ciruela, vid,) y la floricultura (estatíes, claveles, crisantemos, margaritas, etc.) y pocas cantidades de medicinales y aromáticas. Asimismo, hay ganadería extensiva, vacunos, ovinos, porcinos, camélidos, con frecuentes prácticas de trashumancia.

La comercialización de hortalizas, flores y frutas de la zona se dirige fundamentalmente a los centros urbanos más próximos y presenta la ventaja de tener un corrimiento temporal con respecto a otras zonas del noroeste, por lo cual obtienen buenos precios en los mercados. Además, poseen muy alta resistencia y buena calidad, dadas las condiciones de suelo y alta insolación durante los meses de verano.

Las explotaciones agropecuarias son de muy baja capitalización. En éstas existe una combinación de utilización de algunas tecnologías modernas, con formas de producción ancestrales. Se utilizan agroquímicos en baja proporción. Predominan la tracción animal y equipos rudimentarios, fundamentalmente el trabajo se organiza con mano de obra familiar. La prestación de servicios de labranza es escasa y resulta cara en relación a otras partes del país,

dado que hay poca superficie arable. La actividad agropecuaria a veces no genera ingresos suficientes y temporalmente miembros de la familia se ocupan en otras explotaciones o en las ciudades en otras actividades. Por último cabe mencionar a la actividad turística que recientemente ha tenido una fuerte expansión, a partir de la inclusión de la Quebrada como Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad, con lo que la alta afluencia de turistas constituye una importante fuente de ingresos para la población local, pero su desarrollo ha desencadenado procesos de valorización de tierras y llegada de nuevos pobladores o inversores que representan un factor que amenaza la permanencia de pequeños productores.

1.2 Políticas nacionales relacionadas con el cooperativismo, influencia e importancia

La historia de las cooperativas en Argentina se remonta al último tercio del siglo XIX y se vincula a la necesidad de los inmigrantes europeos de adaptarse a su nueva realidad. En las primeras décadas del siglo XX tienen un fuerte desarrollo, copiando las experiencias conocidas en Europa, originándose en el seno de agrupaciones socialistas y sindicales de obreros inmigrantes. Su desarrollo se vinculó a lo que se llama surgimiento *desde abajo*[2] al iniciarse de forma previa a la sanción de las leyes específicas, recién ocurrida en el país en 1926. En el ámbito rural las primeras experiencias estuvieron orientadas a la provisión de bienes de consumo y prevención de riesgos climáticos. Como primera experiencia cooperativa del país se reconoce a la Sociedad Cooperativa de Almaceneros (1884) para el abastecimiento de comestibles y bebidas. Como casos pioneros en la actividad agrícola, están la Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Ltda. El Progreso Agrícola, de Pigüé, provincia de Buenos Aires, en 1898, como una sociedad de seguros, y la Liga Agrícola Ganadera Cooperativa Ltda. de Junín, Buenos Aires, como la primera cooperativa agropecuaria del país.

El fuerte crecimiento del país y su inserción internacional y la puesta en marcha del "*Modelo agrario exportador"* implicó, para la población inmigrante del campo fuertes desafíos, por lo que asociarse para comercializar sus productos y fortalecer las economías de escala, fue la respuesta natural. Con la creación de la Federación Agraria Argentina (1912), conocida como *Grito de Alcorta*[3] se

[2] Por la ausencia de la participación estatal en el origen.

[3] Se refiere a la masiva concurrencia a una asamblea en Alcorta, Santa Fe con más de dos mil productores arrendatarios, en huelga frente a terratenientes y empresas colonizadoras, solicitando la formalización de un contrato de arrendamiento por escrito y plazo mínimo de cuatro años, aparcería del 25% de producción, y libertad de elegir trilla, venta, seguro y compra

impulsó y desarrolló el cooperativismo como movimiento masivo. Durante las primeras dos décadas del siglo XX su difusión fue relativamente lenta. A finales de la década del 40 había 278 cooperativas con 42.128 asociados, y durante el primer gobierno peronista (1946-1955) se incentiva la articulación de intereses sectoriales y la centralización de la representación con el *Consejo Intercooperativo Agrario de Coordinación y Arbitraje,* antecedente de la *Confederación Cooperativa Agropecuaria Ltda.*(CONINAGRO) donde se unifica el movimiento cooperativo agrario[4].

Para 1955 ya existían 1.484 cooperativas con 325.024 asociados[5], pero con el estancamiento de la producción agropecuaria se observa poco crecimiento posterior. No es sino a principios del 70, con la creación del Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) y la sanción de una nueva Ley de Cooperativas en 1973[6], que se pasa de 1.342 a 1.454 en 1976 a la par que crece el número de socios. Con el Gobierno Militar (1976-1983) y las políticas neoliberales, decae el número de cooperativas y socios. En los 90, con la apertura y liberalización de la economía, se da un fuerte proceso de concentración en la producción agropecuaria y retroceso en las cooperativas en la estructura agraria. A mediados de los noventa empieza a revertirse la tendencia y a crecer las cooperativas agropecuarias como estrategia de supervivencia de los pequeños y medianos productores, a un contexto económico adverso. Se ponen en marcha políticas públicas que promueven el asociativismo, estimulando la formación de cooperativas (Programa Cambio Rural, Programa Social Agropecuario, PRODERNOA Y PRODERNEA, entre otros). Pese a lo cual, las consecuencias del modelo económico de la década del 90 serían gravísimas para los pequeños y medianos productores.

Entre 1988 y 2002 se da un fuerte proceso de concentración de la producción agropecuaria, disminuyendo en un 25% el total de explotaciones, siendo afectados los pequeños productores, con lo que se reduce en 53%, los productores que se reconocen asociados a una cooperativa. La economía argentina entra en un ciclo recesivo, económico, político y social. En la primera década del siglo XXI se recupera el sector cooperativo, al modificar la política cambiaria, devaluar la moneda y el contexto internacional favorable, lo que posibilitó una rápida recuperación de la crisis y el inicio de un ciclo de crecimiento de la actividad económica (2003-2011).

de insumos donde más le conviniera. (Salminis).

4 Hoy ejerce la representación a nivel gremial y nuclea a más de 12 federaciones de segundo grado que brindan servicios agroindustriales y comerciales además de proporcionar representación institucional.

5 Lattuada y Renold, 2004.

6 Continúa en vigencia (Ley N° 20.337).

Cuadro N° 2: Evolución de la participación Cooperativa 1988 - 2002

Concepto	1988	2002	Part. en el total nacional	
			1988 %	2002 %
Explotaciones Agropecuarias Asociadas	92.968	44.602	25,0	13,4
Superficie total (mill. de ha.)	24,1	14,8	14,0	8,6
Superficie implantada (mill. de ha.)	10	6,8	33,0	20,8
Cabezas de ganado bovino (mill)	9,9	5,8	22,0	12,2

Fuente: Basañes 2004, en base a Secretaria de Promoción y Desarrollo del INAES, en base a CNA 1988 y 2002.

En la actualidad la participación del cooperativismo en el sector agropecuario es de alta importancia, con la producción y comercialización de una amplia variedad de productos y la provisión de servicios integrados a sus cadenas productivas. Su fuerte reactivación al inicio del siglo, obedece a un importante impulso desde el sector público. En 2000 se crea el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)[7] ente descentralizado del Estado Nacional para promover, desarrollar y controlar la acción cooperativa y mutual, legislar, controlar y promover el Fondo para Educación y Promoción Cooperativa. En 2006 con la sanción de la Ley de Promoción Microcrédito se empiezan a otorgar créditos con tasa de interés del 6% para pequeños productores y sectores marginales de la sociedad civil[8].

Según la base de datos del INAES existen 1,172 cooperativas agropecuarias que representan el 5% del sistema cooperativo[9], con 120 mil asociados, generan 300 mil empleos permanentes y temporales, facturan más de $7.500.000.000 al año y sus exportaciones superan los $3.000.000.000 anuales, contribuyendo con el 6% del PB. Las mismas presentan una fuerte densidad en las provincias pampeanas, zona más fértil del país, destacando por su producción de cereales. Según la última in-

7 Mediante el Decreto 721/00 según lo establecido por las leyes 19.331, 20.321 y 20.337.

8 Ley N° 26.117. Se constituye la Comisión Nacional de Microcrédito en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social. El Estado actúa como capitalizador de organizaciones ejecutoras (asociaciones civiles, fundaciones, cooperativas, entre otras), que constituyen una plataforma de gestión de los fondos en el territorio.

9 Su participación ha caído mucho en los últimos años por la fuerte expansión de las cooperativas de trabajo en el marco de la implementación del Programa Nacional Argentina Trabaja, en términos absolutos ha registrado un crecimiento. En 2007 al momento de la realización del Censo había 798 cooperativas que representaban el 9,1% del total que tenían como objeto social la actividad agropecuaria.

formación disponible del Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales del INAES en el 2007, de un total de 495 entidades que respondieron a los cuestionarios declararon participar de las siguientes áreas de producción y comercialización y brindar distintos servicios:

La Asociación de Cooperativas Argentinas, con 160 miembros, es uno de los principales operadores de granos del país en la comercialización de cereales y oleaginosas, superando los 10.000.000 de toneladas anuales[10]. Asimismo, cuenta con instalaciones industriales y portuarias propias y en 2011 ha participado de un 7% de la exportación de granos del país[11]. Por otra parte, es destacable la participación dentro de la industria láctea, cuya cooperativa principal reúne a 1.400 socios, procesa 4 millones de litros diarios (15% de la leche producida en el país), en 14 establecimientos industriales y es una de las firmas líderes de la exportación de productos lácteos, además de contar con empresas subsidiarias de servicios de salud y seguros para asociados.

Por su parte, en las regiones extrapampeanas tiene una presencia significativa, siendo destacable la participación en el noroeste y el noreste en la comercialización de cultivos industriales (yerba mate y tabaco); y el oeste del país, en la región de Cuyo en la elaboración y comercialización de vino.

Según los datos del INAES en la provincia de Jujuy, en donde se localiza la cooperativa seleccionada para el estudio, existen 18 cooperativas agropecuarias. De estas, tres existían a inicios de los 90, cinco se conformaron durante los noventa y ocho durante la última década. A su vez en el rubro de comercialización de hortalizas y legumbres, que es la actividad principal de la cooperativa, la región noroeste participa del 14% del total nacional, con un volumen que supera las 2.000 toneladas, en donde la papa constituye el 33% del volumen total (INAES 2007).

2. LA COOPERATIVA AGROPECUARIA Y ARTESANAL UNIÓN QUEBRADA Y VALLES-C.A.U.QUE.VA

2.1 Antecedentes de la C.A.U. Que.Va

En la década de 1990 la problemática agraria en la Quebrada comprendía diferentes aspectos[12]: disminución de fuentes laborales que complementaban ingresos de la familia de los productores; disminución de los precios y demanda de la horticultura comercial, e incremento de sus costos de producción (acentuando la desfavorable situación de los pequeños productores en un mercado de comercialización do-

10 Información de web institucional

11 Dirección Nacional de Mercados Agroalimentarios

12 Manzanal, 2009:145.

Cuadro N° 3 Cooperativas Agropecuarias por tipo de Actividad y Servicios. Censo 2007

Tipo de actividad y servicio		N° de entidades*
Producción	Agroindustrial	159
	Agrícola	128
	Producción o reproducción de semillas	124
	Ganadera	28
Comercialización	Cereales y oleaginosas	253
	Productos pecuarios	155
	Cultivos industriales	59
	Frutas	24
	Hortalizas y legumbres	20
Servicio Prestado	Acopio y venta	290
	Asistencia técnica agronómica	179
	Agroindustria	162
	Producción agrícola	128
	Transporte de carga	125

Fuente: Elaboración propia en base a INAES "Las cooperativas y las mutuales en la República Argentina"

**Nota: Los datos no corresponden a la distribución de la entidades censadas (495) ya que pueden haber declarado más participar en más de una de los tipos de actividad.*

minado por los intermediarios); la persistencia de problemas de tenencia de la tierra para productores ocupantes de tierras fiscales o arrenderos en fincas privadas (derivó en el agravamiento de diversas situaciones de vulnerabilidad, por la valorización de las tierras resultante del boom turístico de los últimos años).

La ausencia de una política de desarrollo a nivel nacional se ve contrastada por diversos programas de desarrollo local o regional para impulsar procesos de transformación productiva o mejoramiento de los ingresos de los pequeños productores rurales[13]. Como consecuencia de esto, son beneficiarios de asistencia económica y técnica, revitalizan la producción agropecuaria y surgen alternativas de comercialización. De esta forma, se fortalece la organización de la población local y su territorio, para fomentar el desarrollo de su zona.

La Cooperativa C.A.U.Que.Va., se constituye en enero de 1996, luego de tres años de intenso trabajo de capacitación y organización

[13] Se destacan el Programa Minifundio (INTA 1995); el programa Pro huerta (INTA, 1995) y el Programa Social Agropecuario PSA (SAGPyA, 1994).

de los productores, promovido desde los programas de intervención de la Agencia del INTA de Tilcara, presente en el área desde 1993. En este marco, se conformaron grupos y asociaciones en 25 Localidades de 4 Departamentos de las provincias de Jujuy (Tumbaya, Tilcara y Humahuaca) y de Salta (Iruya). Inicialmente, involucró a 102 pequeños productores hortícolas de la Quebrada, 40% aproximadamente eran mujeres. Su objetivo era elevar el nivel de vida de sus asociados, a partir de la producción y comercialización de sus productos. La superficie productiva media de las explotaciones era de 1,25 hectáreas.

En sus inicios se propuso tener una participación en la comercialización de productos frutihortícolas que les permitiera conocer los costos de distribución y tener previsibilidad de precios, regulando parcialmente el mercado para no encontrarse a merced de los compradores, consignatarios y mayoristas. Al comienzo las ventas se realizaban en ferias y mercados de concentración, donde se operaba sin mayor diferenciación. Con el tiempo se fue mejorando la presentación y logran armar un sistema de comercialización con precios prefijados y ventas telefónicas. El volumen colocado crecía anualmente, logrando alcanzar el objetivo de regular la acción de los intermediarios, de productos, insumos y servicios[14].

En 4-5 años de funcionamiento pasaron de comercializar un camión de 5 toneladas por día –unas 35 toneladas por semana– a 60 toneladas semanales en el 2000. Para entonces trabajaban más de 30 personas en dos turnos, y procesaban un 20% del volumen de producción de los socios. A medida que fueron creciendo iniciaron otro tipo de acciones, ampliando sus lazos con la comunidad y afrontar problemáticas sociales más amplias.

En estos primeros años desarrollaron fuertes estrategias de articulación, tienen apoyo de entidades públicas y ONG para el equipamiento y capacitación técnica. En 2000 recibieron un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de más de medio millón de dólares, para formar un Fondo Rotatorio de préstamos a sus socios, con un componente no reembolsable para capacitación.

La grave situación social y el corralito financiero a finales de 2001 y la posterior devaluación e incremento de costos de los insumos importados, a inicios de 2002, cortan sus posibilidades comerciales con la producción hortícola y el desenvolvimiento económico de la cooperativa. Para superar esta crisis, los productores se proponen apostar a la revalorización de los cultivos andinos autóctonos, recuperando técnicas ancestrales de producción y productos desplazados por la horticultura comercial y se vuelcan fuertemente a la producción de papas andinas. Los esfuerzos dan origen al

[14] Zerpa, S. y Rodríguez, 2010:2.

Programa Integrado de Cultivos Andinos (PICA) en el 2003 con un rápido crecimiento, pasando de 10 tON en 2001 a 160 TON en 2006. Esto fortalece su línea crediticia, superando las dificultades de implementación del inicio, con un fuerte incremento en la demanda de créditos por parte de los asociados.

En 2006 enfrentan una nueva crisis cuando el mercado local se ve invadido de papas andinas a bajos precios ingresadas al país por contrabando proveniente de Bolivia. En ese año, ante la imposibilidad de controlar o frenar la competencia, pierden una parte significativa de su producción al no ser colocada en el mercado. Enfrentados a esta problemática, optan por apostar a ofrecer mejor calidad y mayor variedad a los clientes fijos, ampliar la cartera de productos y avanzar al agregado de valor, industrializando parte de la producción. Con el apoyo de distintas entidades, en la actualidad han logrado ofrecer al mercado, papas precocidas envasadas al vacío, puré de papas deshidratado con energía solar, ocas glaseadas y en almíbar, harinas, granola, etc. Más recientemente, han incorporado una línea de derivados del maíz.

En relación a los créditos, la sanción de la Ley de Promoción Microcrédito a nivel nacional en 2006, va a representar una nueva oportunidad para fortalecer la cartera de préstamos de C.A.U. Que.Va, reduciendo las tasas de interés que ofrecía a los productores. A partir de 2007, la cooperativa es seleccionada por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, con acuerdo de la provincia, para brindar capacitación y gestionar los microcréditos para el área de la Quebrada y la Puna, y promueve la creación de la Red de Organizaciones de la Economía Social en la Diversidad *Tejiendo Esperanzas* en el 2008. Dentro de esta red, C.A.U.Que. Va hoy administra y distribuye el crédito a otras 9 ejecutoras que cubren las provincias de Jujuy y parte de Salta.

2.2 Situación actual de la Cooperativa C.A.U.Que.Va

La Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles (C.A.U.Que.Va), se constituye en enero de 1996, en un contexto macroeconómico de ajuste ortodoxo neoliberal, en donde el Estado disminuía sus funciones y áreas de intervención. De tal forma, se generaban fuertes procesos de marginación o exclusión social, especialmente de los pequeños productores.

C.A.U.QUE.VA es una organización de primer grado, con el propósito de elevar el nivel de vida de sus socios y familias, y parte de un proceso autogestionario de organización, investigación y extensión que tiene por objetivo mejorar la producción y comercialización de productos ancestrales y fruti-hortícolas. Está compuesta actualmente por 111 socios que representan a igual número de familias, la ma-

yoría pertenecientes a los Departamentos de Tumbaya, Tilcara y Humahuaca, zona denominada Quebrada de Humahuaca. De la totalidad de socios de la organización 77 son hombres y 34 son mujeres. Se trata, casi en la totalidad de los casos, de pequeños productores de agricultura familiar.

La cooperativa cuenta con tres sedes. Dos en la localidad de Maimará, incluyendo a la sede central, y una en Tumbaya. En Maimará, la sede más antigua se encuentra dentro de la localidad en el galpón del ferrocarril, que fue cedido en carácter de préstamo por el municipio. En la actualidad funciona como acopio y primera etapa en el procesamiento de papas andinas en fresco y para la molienda de granos. A su vez en el acceso norte de Maimará, sobre la ruta nacional Nº 9, se está construyendo el Complejo Cau.que.va destinado a múltiples funciones.

Como toda zona de asentamiento de pueblos originarios ha sido históricamente postergada y sus habitantes no han tenido acceso a buenos niveles de educación formal, infraestructura, ni a tecnología. De esta manera las comunidades rurales se encuentran prácticamente aisladas, con altos índices de analfabetismo y con índices de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) también muy altos. Como resultado de estas características la población sufre fuertes dificultades para ingresar en los circuitos educativos, laborales y comerciales presentes en otras zonas del país. Factores estructurales presentes en el área y las condiciones ecológicas de la región dan como resultado que los pequeños productores rurales tengan una economía familiar en niveles de subsistencia.

Los socios de Cauqueva no escapan a esta caracterización, ya que en promedio cuentan con 1,25 ha de superficie productiva, desarrollando actividades agrícolas, en especial hortícolas. En la actualidad una parte significativa de su producción está volcada a la producción de cultivos andinos, papa, maíz, quínoa y otros, productos que son clasificados y comercializados a través de la cooperativa.

La Visión de Cauqueva es “reconstituir el sistema productivo en la Quebrada de Humahuaca con una sustentabilidad basada en factores sociales, culturales, ambientales, técnico-productivos y socioeconómicos, a la par que colaborar en los procesos de afianzamiento cultural e identitario de la región, contando con una organización autosustentable con capacidad de incidir en políticas públicas”.

La Misión de Cauqueva es “desarrollar nuevos sistemas productivos aumentando en forma sostenida la superficie productiva destinada a los cultivos andinos en la región bajo condiciones de sanidad, calidad y cuidado del medio ambiente, asegurando la preservación del material genético autóctono”. Asimismo, busca la generación de nuevos puestos de trabajo califi-

Cuadro N° 4: Datos Generales de C.A.U.Que.Va

Nombre de la organización	C.A.U.Que.Va.	Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebradas y Valles
Representante legal	Salomón Zerpa	Presidente
Años de existencia	Fundada el 16 de enero de 1996	
Ubicación geográfica	Sede Central Maimará. Departamento de Tumbaya. Provincia de Jujuy	
Área territorial	Abarca cuatro departamentos de las Provincias de Jujuy (Tumbaya, Tilcara y Humahuaca) y de Salta (Iruya), que constituyen la micro región geográfica denominada Quebrada de Humahuaca.	
Principal giro de la organización	Producción y comercialización de papa andina	
Objetivo principal	Elevar el nivel de vida de sus socios, a partir de la producción y comercialización de sus productos ancestrales como de productos fruti hortícolas	Realiza tareas de formación y capacitación como forma de re valorizar técnicas antiguas de producción, su alimentación en base a productos ancestrales y a través de ello el rescate de la cultura de los pueblos de la Quebrada de Humahuaca.
Membresía	111 socios	34 mujeres y 77 varones
Evolución de cantidad de socios	1996: 102 socios- 2010: 163 socios 2011: 158 socios 2012: 111 socios	Evolucionaron hasta un pico máximo de socios en 2010, luego a fines de 2011 el padrón fue depurado excluyendo a los miembros que no registran ninguna participación.

cado a partir de la incorporación de procesos postcosecha, fortalecer la capacitación de sus socios y consolidar la organización. Respecto a su entorno busca articular con los actores de la región y promover nuevos canales de comunicación y participación para las comunidades rurales de la zona.

El objetivo general de la cooperativa es elevar el nivel de vida de sus asociados a partir de la producción y la comercialización de productos fruti-hortícolas y de sus productos ancestrales, entre los que destaca la papa andina.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

La estructura de gobierno de la cooperativa está conformada por un Consejo de Administración, con 9 titulares y 3 suplentes, una Junta de Fiscalización con 3 titulares y 3 suplentes, y la Asamblea de Socios que se reúne anualmente. A su vez, la subsede de la localidad de Tumbaya dispone de una comisión propia compuesta por 9 titulares y 3 suplentes, presidida por el vicepresidente de la Cooperativa. Para coordinar y gestionar el servicio de crédito que brinda a sus asociados y otros productores del área, han organizado dos comisiones de crédito que funcionan, una en Maimará y otra en Tumbaya, cada una de ellas integradas por 5 miembros. Por otra parte, para fortalecer la red interinstitucional Tejiendo Esperanzas, cuentan con tres comités localizados, una en Maimará, otra en Tumbaya y la tercera en Humahuaca, cabecera del departamento del mismo nombre.

Recientemente el Consejo de Administración de la Cooperativa definió la nueva distribución de áreas y el nuevo organigrama:

El Consejo de Administración se reúne regularmente cada 7 o 15 días, dependiendo el período del año y registra una gran convocatoria, con una asistencia promedio del 70% aproximadamente. Sus miembros tienen responsabilidades sobre distintas áreas de la cooperativa, distribuyéndose tareas y funciones de diversa índole; como ser, en los comités de crédito, el control de procesos de producción y comercialización, entre otras tareas.

Los cargos tienen una duración de 3 años y pueden ser reelectos de forma consecutiva en una oportunidad. De tal forma, se registra una relativa rotación entre los mismos. Sin embargo, generalmente permanecen vinculados desempeñando otros cargos dentro de la comisión directiva y pasado un período intermedio, pueden volver a ocupar el antiguo puesto. Es decir que la rotación en los cargos directivos es relativamente baja, ya que un número importante de sus miembros permanecen en el Consejo de Administración por tres o más períodos.

La Asamblea de Socios que se reúne anualmente tiene una asistencia cercana al 50%. Sin embargo cabe señalar que una gran parte de los miembros de la organización de un modo u otro participan en alguna tarea o área de la cooperativa con un alto grado de compromiso, que se convierte en un requisito per se para integrar la organización. A continuación se presenta la evolución del número de socios de la cooperativa.

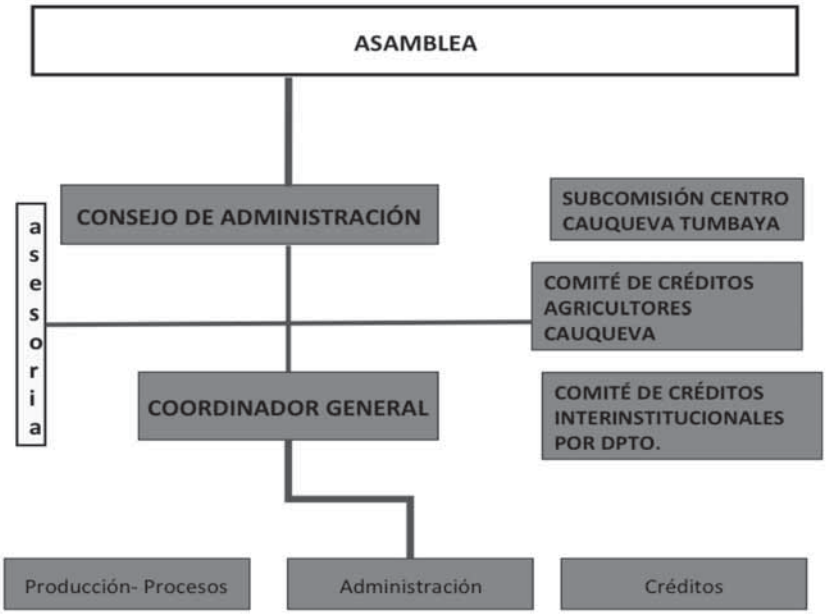
El total de socios ha ido incrementando hasta el año 2010. Esto responde a que en la cooperativa existe una política de inclusión

Cuadro N° 5: Integrantes del cuerpo directivo

Cuerpos directivos	Número de miembros		Están activos?
	Hombres	Mujeres	
Consejo de Administración	6	3	sí
Subcomisión en Tumbaya	3	6	sí
Comité de crédito sede Maimará	3	2	sí
Comité de crédito sede Tumbaya	2	3	sí
Comité Interinstitucional Maimará -Red Tejiendo Esperanzas	1	1	sí
Comité Interinstitucional Tumbaya -Red Tejiendo Esperanzas	1	1	sí
Comité Interinstitucional Humahuaca - Red Tejiendo Esperanzas	2	1	sí

Fuente: datos provenientes de C.A.U.QUE.VA.

paulatina de nuevos socios, previa aprobación del Consejo de Administración, que toma en cuenta que sean productores agropecuarios de la zona y que tengan intereses similares a los que formula la cooperativa. Como requisitos contemplan: que deben ser presentados por un socio con un mí-



nimo de tres años de antigüedad, pagar una cuota de ingreso y la cuota mensual. En especial, se intenta generar un compromiso en cuanto al trabajo y participación en las distintas actividades de la cooperativa. Para fomentar este compromiso se exigen 3 jornadas de trabajo voluntario en el año con tareas colectivas. Así, la responsabilidad y la participación de los socios, se da a través de distintas actividades organizadas y la recuperación de trabajos colectivos como la *minga*[15], que se aplica para la construcción de bienes comunes.

Entre 2010 y 2011 se registra una caída de socios, lo que responde a que son socios que no participaban de ninguno de los espacios de la organización. En este sentido, a fines del 2011, en Asamblea, se decidió hacer una depuración de su padrón de socios y excluir a los que, a lo largo de los años, no registraban participación en ninguna actividad o área, ya sea entregando producción, en capacitaciones, asambleas u otras

[15] La minga es una antigua tradición de trabajo comunitario o colectivo con fines de utilidad social, que se realiza de forma voluntaria que se practica en Latinoamérica desde la época precolombina.

Cuadro N° 6: Membresía por sexo. Participación de las mujeres en el total.

Año	Femenino	Masculino	Total	Mujeres/Total %
1996	18	84	102	17,6
2001	23	94	117	19,7
2007	33	127	160	20,6
2010	35	128	163	21,5
2011	38	120	158	24,1
2012	34	77	111	30,6

Fuente: datos provenientes de C.A.U.QUE.VA.

actividades de la cooperativa. De esta forma el padrón actual es de 111 miembros.

Se registra un crecimiento de participación de mujeres, que pasaron de representar el 18% en 1996 a algo más del 30% en 2012. En un inicio tuvieron mayor inserción en áreas productivas más apreciadas que las tareas gerenciales-administrativas, por la resistencia cultural para abandonar los quehaceres hogareños y desempeñarse en tareas que no reportan ingresos directos. Sin embargo, paulatinamente han ido incorporándose a las funciones directivas y actualmente alcanzan una participación en el Consejo de Administración proporcional a su participación del total de socios. En el actual Consejo de Administración, ocupan el cargo de tesorera y 2 vocales. A su vez, en la subcomisión de Tumbaya, la Vicepresidencia, la Secretaría y 4 Vocalías, están a cargo de mujeres. También se han incorporado en distintas comisiones de crédito o en comisiones de redes interinstitucionales, asumiendo diversas responsabilidades y coordinando áreas de trabajo.

Las reuniones ampliadas del Consejo de Administración son un recurso de consulta y discusión democrática con los miembros de la cooperativa, instancia a la que recurren dos o tres veces en el año para discusión de temas y situaciones diversos, desde la aprobación o formulación de nuevos proyectos, la decisión de participar en algún evento, para decidir aspectos del reglamento de crédito, o uso de bienes de la cooperativa, o bien, para discutir situaciones de crisis.

4. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN

El Programa Integrado de Cultivos Andinos (PICA) funciona como

una suerte de Plan Estratégico de la cooperativa, dado que el mismo articula los diversos aspectos productivos primarios y de transformación, con la comercialización, la capacitación y asistencia técnica interrelacionándose con todas las áreas de la cooperativa y articulaciones interinstitucionales. Para planificar su gestión anual, la cooperativa realiza un plan anual de producción y ventas, de modo de proyectar ingresos y gastos, evaluar posibilidades de crecimiento, o bien prever necesidades a cubrir. En esta planificación se incluyen los ingresos proyectados por ventas de productos y servicios y los ingresos por donaciones y subsidios.

Las áreas de trabajo están organizadas alrededor de los cinco ítems de producción y servicios: Procesos, Comercialización, Servicios de Fletes y Aradas, Restaurante y Crédito, cada una de ellas con objetivos específicos, cuentan con un coordinador y el personal a cargo de las tareas. Además del área de mantenimiento y administración, con un Coordinador General y dos profesionales, un abogado y un contador, contratados parcialmente para tareas específicas. En la organización cada uno de los empleados tiene una responsabilidad asignada, sin embargo, dependiendo de las circunstancias y en determinados cuellos de botella, se reorganizan y colaboran para atender los temas más urgentes.

La estructura administrativa y de gestión de la cooperativa cuenta con 20 personas contratadas, las que se desempeñan en distintas áreas con objetivos específicos o metas, de cuyo cumplimiento depende la remuneración percibida. La mayor cantidad del personal está involucrado en tareas relacionadas con procesos productivos, que emplea 6 personas a tiempo completo, incluyendo la coordinadora. En orden de importancia, la siguiente área que involucra mayor cantidad de personal, es la Administración, con cuatro trabajadores, y luego el área de comercialización con tres empleados, dos a tiempo completo y uno a medio tiempo. Las otras áreas se completan en general con un empleado en cada una de ellas. Para la selección del personal contratado se prioriza la incorporación de miembros del grupo familiar primario de los socios, o bien de productores de la zona, ya que uno de los objetivos de la cooperativa es la generación de empleo.

La cooperativa tiene 5 cuentas corrientes bancarias, la primera de ellas abierta al año siguiente de la fundación de la cooperativa. Los responsables autorizados son las autoridades de la cooperativa: presidente, secretario y tesorera. La cooperativa cuida la transparencia en el manejo de los fondos, con rendiciones diarias del equipo, que luego son presentadas semanal o quincenalmente al Consejo de Administración, y de este, a la Asamblea Ordinaria, una vez al año. El estado financiero es realizado por el contador con la información proporcionada por las distintas áreas, esta información

Cuadro N° 7: Personal contratado, áreas de trabajo y origen de los fondos

Cantidad de personas			Cargo/área de trabajo	Dedicación	Formación	Origen fondos pago
Hombres	Mujeres	Total				
1	5	6	Procesos	Tiempo completo	3 estudiantes terciaria/1 estudiante secundaria/1 secundaria incompleto/1 primaria incompleto	Producción y ventas
	1	1	Restaurante y procesos	1/2 tiempo	Estudiante terciario	Producción y ventas
1		1	Mantenimiento procesos	1/2 tiempo	Secundario completo	Producción y ventas
1	2	3	Comercialización	2 tiempo completo 1 1/2 tiempo	1 Posgrado/1 universitario incompleto/1 secundario completo	Producción y ventas
2		2	Servicios de fletes y aradas	1 tiempo completo 1 1/2 tiempo	1 primario completo/1 universitario incompleto	Producción y ventas + servicios
1	3	4	Administración	3 Tiempo completo y 1 1/2 tiempo	3 estudiantes terciaria / 1 secundario completo	Proyecto microcréditos y producción y ventas
	1	1	Créditos	Tiempo completo	Estudiante terciario	Proyecto microcréditos
	1	1	Museo	1/2 tiempo	Secundario completo	Producción y ventas
1		1	Coordinación Gral.	Tiempo completo	Posgrado	Producción y ventas
1		1	Abogado	Servicios puntuales	Universitario completo	Proyecto microcréditos
1		1	Contador	Balances y auditoría	Universitario completo	Proy. Microcréd. + prod. y ventas
9	13	22				

Fuente: datos provenientes de C.A.U.QUE.VA.

luego es evaluada por el Consejo de Administración y aprobada en Asamblea.

La cooperativa cumple con las distintas normativas, tanto a nivel nacional como provincial que rigen estas actividades, de esta forma está como responsable inscripta ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)[16]. También en rentas provinciales y en Ingresos Brutos, ambos impuestos provinciales. Del mismo modo, las cooperativas en Argentina aportan un tributo llamado Fondo de Educación y Promoción Cooperativa.

Paralelo a la organización interna, parte de la estrategia de la cooperativa está basada en buscar apoyo externo para la puesta en marcha de nuevas iniciativas, lo cual lleva a la permanente presentación de proyectos ante entidades gubernamentales y organismos internacionales. Estas actividades requieren tiempo y dedicación para su formulación y seguimiento, y son desarrolladas por el Consejo de Administración y por integrantes de la cooperativa, y dependiendo del tipo de proyecto, se conforman equipos bajo la supervisión del coordinador del área. Para un mejor desarrollo de los proyectos, los miembros de la cooperativa han recibido distintas capacitaciones que fueron abordando los temas necesarios para su implementación.

Los proyectos que se presentan para conseguir financiamiento y los convenios con distintas entidades, para apoyo técnico y/o financiero, surgen como respuesta ante diversas dificultades y

16 Es un organismo autárquico del Estado argentino dependiente del Ministerio de Economía, encargado de la aplicación, percepción, recaudación y fiscalización de las rentas e impuestos nacionales.

oportunidades que se van discutiendo colectivamente. A modo de ejemplo, cuando en el 2006 el mercado de papa andina se vio sobresaturado por la alta producción y al ingreso de contrabando de Bolivia, la cooperativa decidió apostar a agregar valor a sus productos con la industrialización propuesta, que contó con el apoyo de la Universidad Nacional de Jujuy.

A lo largo de 16 años de historia, la cooperativa ha recibido fondos no reembolsables por un monto algo superior al millón de dólares, mientras que en concepto de créditos o fondos para terceros, la cifra es algo superior al millón y medio de dólares. Si se analiza la procedencia de estos fondos se comprueba que, exceptuando el crédito y subsidio del BID en el 2000, gran parte proviene de fuentes nacionales, como el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el INAES, el FONTAR, el programa de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, que financia proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a partir de la innovación tecnológica.

En reiteradas ocasiones, la cooperativa ha enfrentado diferentes situaciones críticas de diversa índole. La crisis económica que vivió Argentina en 2000/2001, afectó la demanda de la producción de cultivos fruti-hortícolas, provocó una caída abrupta de precios de los productos comercializados y un encarecimiento de los insumos importados y llevó a la cooperativa a la decisión de efectuar una reorientación integral de su estrategia productiva. Dejaron de abocarse a productos de elaboración más masivos y determinados por la competencia del mercado, y apostaron a cultivos ancestrales, en los cuales pudieran ser fijadores de precios.

Otra crisis importante estuvo asociada a aspectos productivos y de comercialización, cuando en el 2006 el mercado se vió invadido de papa andina ingresada ilegalmente de Bolivia, lo cual provocó que gran parte de la producción de ese año no pudiera venderse, afectando su capacidad de fijación de precios. De esta forma, nuevamente tuvieron que redefinir su estrategia y apostar a la diferenciación por calidad y presentación del producto, tratando de mantener a los clientes más estables y encaminándose a la industrialización de productos. Esto implicó un desafío de readecuación de instalaciones, equipamiento, capacitación, etc.

Por otra parte, y a menor escala, permanentemente se presentan dificultades asociadas a la producción, comercialización y gestión de proyectos, que requieren de toma de decisiones que en primera instancia buscan ser resueltas por las comisiones de seguimiento. Cuando se evalúa que es necesario se convoca a reuniones ampliadas del Consejo de Administración, invitando a la participación de los socios para discutir cómo enfrentar estas situaciones y encontrar alternativas para su-

Cuadro N° 8: Proyectos con financiamiento en el período 1997-2011 (dólares)

Año	Institución aportante	Subsidios dólares*	Créditos o Fondos para terceros dólares	Observaciones
1997	Secretaría de Desarrollo Social.	2.500		Capacitación y fortalecimiento de la organización
1997 - 98	Fundación Agroforestal	10.000		Fondos para construir primera etapa de construcción de galpón de Tumbaya y arreglos galpón de Maimará
1998 - 99	Dinamiz. Produc. Regional – DPR	190.000		2 camiones,1 camioneta, 1 cámara frigorífica y 1 tractor con implementos
1998 - 99	Min. de Trabajo y Seg. Social	80.000		Cursos de capacitación (con beca para los 80 asistentes) sobre agricultura y comercialización. Sueldos docentes, equipamiento, insumos para capacitación y becas
1999	Norte Sur – RAMA – SEDESO – IAF	15.000		Construcción parcial de centro de capacitación Cauqueva en Maimará.
2000-06	BID	197.500	281.000	El programa del BID contemplaba un componente de cooperación técnica no reembolsable consignado en la columna de la izquierda y un financiamiento que se encuentra en etapa de devolución en que figura en la columna de la derecha.
2002-11	Slow Food	16.356		Primero premio y luego 4 subsidios. Capacitación, difusión y apoyo a la conservación de las variedades nativas de papa. Participación en ferias internacionales de alimentos, financiamiento de un libro sobre comidas
2003 - 05 -07	Foncap	7.842		Dos concursos para cartera de créditos. Además fondos para capacitación proyecto inconcluso
2005-06	Ashoka	8.170		Premio aplicado al Programa Integrado de Cultivos Andinos 4 cuotas semestrales
2005-06	CEPAL	8.000		Premio aplicado al Programa Integrado de Cultivos Andinos
2006	Embajada de Canadá	7.818		Capacitación, construcción parcial de nuevo museo y apoyo al funcionamiento del museo.
2006	Embajada de Australia	2.443		Capacitación
2006-07	Fondo para las Américas	28.667		Apoyo al Programa integrado de cultivos andinos. Capacitación, publicaciones, equipamiento, promoción, servicios sanidad INTA.
2007	INAES	32.692		Construcción nueva planta y equipamiento
2007	Programa Nac. Prom. de la Comercialización	17.308		Diagnóstico y talleres para la creación de un Centro Promotor de la Comercialización en Jujuy y Salta. Equipamiento.
2007 - 08	Ag. de Prom. Científica y Tecnológica-FONTAR	46.519		Construcción nueva planta, construcción laboratorio invernadero, consultorías y honorarios y equipamiento. Desarrollo de tecnologías de semillas y desarrollo de productos alimenticios.
2007 - 08	Secretaría de Cultura	3.766		Taller de jóvenes. Arte colonial.
2007 - 08	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)	21.203		Apoyo al Programa integrado de cultivos andinos. Capacitación, publicaciones, equipamiento, promoción, servicios sanidad INTA. Desarrollo de tecnologías desemillas y desarrollo de productos alimenticios. Creación centro de degustaciones.
2007 - 09	Programa Nac. Prom. del Microcrédito MDS Consorcio Provincial	119.704	49.009	Fondos para microcréditos, gastos operativos y transferencia de metodología a otras instituciones. Al comienzo se utilizaron fondos para promover la creación de la red. Luego esos fondos (salvo los gastos directos) volvieron a Cauqueva
2007 - 08	Junta de Castilla y León	101.266		Construcción y equipamiento Centro Cauqueva Tumbaya y construcción de 20 invernaderos socios Cauqueva Tumbaya
2008 - 09	Programa Nac. Prom. del Microcrédito MDS Red de Organizaciones EC. Soc.	29.335	489.462	Fondos para microcréditos, gastos operativos y transferencia de metodología a otras instituciones. Del fondo total Cauqueva solo utilizó lo necesario para gastos de administración y para capacitación a las organizacionesde la Red.
2010 - 11	Programa Nac. Prom. del Microcrédito MDS Red de Organizaciones EC. Soc.	96.977	689.856	Proyecto para Red Tejiendo Esperanzas. Fondos microcréditos, gastos operativos y transferencia de metodología.
2012	Foncap	6.787		Capacitación
2012	Ag. de Prom. Científica y Tecnológica-FONTAR	2.149		Construcción de planta de alimentos, equipamiento.
96 - 12		1.052.002	1.509.326	

**Tipo de cambio promedio del año que recibieron los fondos. Fuente: datos provenientes de C.A.U.QUE.VA.*

perarlas. En este sentido, se observa cómo en reiteradas oportunidades, la cooperativa recurre a la discusión ampliada y en este marco flexible, surgen propuestas que permiten enfrentar las nuevas problemáticas planteadas. De allí han partido las propuestas de cómo volcarse a la producción de cultivos andinos, introducir mayores niveles de diferenciación y calidad en la presentación de sus productos, para acceder a mercados específicos, la industrialización de parte de su producción, la conformación de la Red Tejiendo Esperanzas, para el manejo del microcrédito, entre otras.

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

A lo largo de la historia de la cooperativa, se ha ido incrementando su fuente de ingresos y la prestación de servicios a sus socios, adquiriendo nuevos equipamientos, construyendo instalaciones y desarrollando nuevos canales de comercialización de sus productos. Hoy cuenta con un galpón de acopio, procesamiento de papas andinas y molienda de granos, que funciona en la vieja estación de ferrocarril; un museo, un restaurante, una planta de empaque y desarrollo de productos, y un laboratorio que funciona en el Complejo sobre la ruta N° 9; la subsede de Tumbaya y dos locales de distribución de productos en el Gran Buenos Aires.

La clave del éxito se encuentra en la eficiencia que mostró para adaptarse a las exigencias de competitividad del mercado, afrontando contextos cambiantes y muchas veces adversos. Además, sus estrategias siempre han estado fuertemente vinculadas a la revitalización de la cultura ancestral y nunca han dejado de lado la preservación de los valores comunitarios. La estrategia de buscar apoyo externo para la puesta en marcha de nuevas iniciativas, resulta importante para generar un fuerte vínculo con la comunidad. Esto le ha permitido seguir creciendo para alcanzar la sustentabilidad económica, como un paso para asegurar la mejor calidad de vida de sus socios.

5.1 Ingresos y egresos

El financiamiento de la cooperativa ha sido a partir del aporte de los socios, que pagan una pequeña cuota mensual, y recursos de la comercialización de sus productos, la prestación de servicios y fondos gestionados ante organismos públicos y privados, nacionales e internacionales. La proporción de los ingresos provenientes de las distintas fuentes ha sido variable a lo largo del tiempo. El objetivo es ser autosostenibles económicamente, lo que estarían cerca de lograr en 2012.

En el 2011 los ingresos por venta de productos y servicios brindados por la cooperativa representaban más del 66% de los ingresos

totales, mientras el restante 34% se originaban en donaciones y subsidios. En cuanto a los egresos, el 44% del total son gastos de producción y comercialización, mientras algo más de un 40% lo estimaban en partes similares entre gastos de administración y gestión de los créditos. Se maneja un saldo operativo positivo que representa más del 8% de los ingresos totales del año.

5.2 Financiamiento

El monto total de subsidios y aportes no reembolsables para la cooperativa recibidos en los 16 años desde la conformación de la cooperativa es algo mayor al millón de dólares. La primera fuente de financiamiento han sido los organismos e instituciones públicas nacionales. La segunda proviene de Organismos Internacionales, entre ellos el BID, CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Fondo para las Américas. En tercer lugar, financiamiento directo de países o entidades públicas extranjeras (Canadá, Australia, Junta de Castilla y León). En cuarto lugar, financiamiento proveniente de organizaciones no gubernamentales o fundaciones de origen externo. Dentro de este apoyo se destaca el financiamiento recibido para participar en ferias internacionales y realizar las primeras experiencias de exportación por parte de la organización *Slow Food*. Por último, también han obtenido apoyo de organizaciones no gubernamentales de origen local.

En relación a los fondos para terceros, para otorgar microcréditos, ascendieron a más de 1,5 millones de dólares. La primera fuente de financiamiento son organismos e instituciones públicas nacionales,

Cuadro N° 9: Ingresos y Gastos proyectados. Año 2011.
(Miles de dólares y porcentaje)

Ingresos y Gastos	Total anual 2011* miles de dólares	Participación porcentaje
Ingresos por productos y servicios	111,4	66,1
Ingresos por donaciones y subsidios	57,3	33,9
Total de ingresos	**168,7**	**100,0**
Gastos de producción y comercialización	68,2	44,2
Gastos de administración	33,4	21,7
Gastos de operativos créditos	31,0	20,1
Otros gastos	21,6	14,0
Total de gastos	**154,1**	**100,0**
Saldo operativo	**14,6**	
Saldo operativo sobre ingreso total		**8,6**

**La información de 2011 corresponde a datos reales hasta setiembre y a una proyección del último trimestre. Fuente: datos provenientes de C.A.U.QUE.VA.*

Cuadro N° 10: Fondos por tipo de organismos donantes. 1997 -2011 (cantidad y dólares)

	Subsidios		Fondos para terceros	
	Número proyectos	Monto dólares	Número proyectos	Monto dólares
Organismos/instituciones públicas nacionales	15	635.580	3	1.228.326
Organizaciones no gubernamentales nacionales	2	25.000		
Organismos internacionales	4	255.369	1	281.000
Organizaciones/fundaciones internacionales	6	24.526		
Gobiernos extranjeros	3	111.526		
Total	30	1.052.002	4	1.509.326

Fuente: Elaboración propia con datos provenientes de C.A.U.Que.Va.

a través del Programa Nacional de Microcrédito, al cual se accedió en el 2007 y que, al 2011, alcanzó un monto equivalente superior a 1,2 millones de dólares. Como segunda fuente, se identifican los fondos provenientes del BID recibidos en el año por un importe de 281mil dólares.

El financiamiento recibido ha tenido diversos fines. En primer lugar se ubican los destinados a capacitación y fortalecimiento institucional. Así, la capacitación ocupó un lugar destacado, a partir de proyectos específicos, o como un componente dentro de proyectos productivos, tecnológico u otros. Es decir, aprovechan las instancias en que logran obtener financiamiento externo para ampliar y desarrollar mayor capacitación a asociados y la comunidad. En segundo lugar, los dirigidos a la adquisición de bienes y construcción de nuevas instalaciones junto a los recibidos para equipamiento y funcionamiento de la cooperativa. En tercer lugar, los otorgados para apoyo productivo. Otro segmento significativo estuvo dirigido a la conformación del Fondo Rotatorio y los créditos para terceros ya mencionados.

En algunos casos los fondos no reembolsables recibidos fueron en concepto de premios. Entre los mismos se destacan, los aplicados al Programa Integrado de Cultivos Andinos (PICA), otorgados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg[17] y, el de la Fundación Ashoka[18]. En otro orden *Slow Food* les concedió un premio en defensa de la Biodiversidad (por apoyo a la conservación de variedades nativas) y asi mismo, ganaron dos concursos de proyectos del Fon-

[17] Este concurso se inició en 2004 y en el curso de cinco ciclos fueron premiados 25 proyectos entre las 4.800 iniciativas provenientes de casi todos los países de la región.

[18] Ashoka es una organización mundial que nuclea a emprendedores sociales líderes, hombres y mujeres que trabajan para solucionar los problemas sociales.

Cuadro N° 11: Orientación de los proyectos de financiamiento.2007-2011.

Orientación de los proyectos*	cant. de proyectos
Capacitación y fortalecimiento	15
Adquisición de bienes y construcción	9
Equipamiento y funcionamiento	9
Producción, tecnología y biodiversidad	5
Crédito	6
Participación en eventos nac. o internacionales	4

**La suma supera el total de proyectos recibidos debido a que se contabilizan los principales objetivos de cada proyecto. Fuente: Elaboración propia con datos provenientes de C.A.U.Que.Va.*

do de Capital Social del Ministerio de Desarrollo Social (Foncap) que fortalecieron su cartera de créditos.

5.3. Ingresos propios

En 2011, los ingresos propios por productos y servicios, representan el 66% de los ingresos totales de la cooperativa. La venta de productos es la actividad más importante, seguida por los ingresos del restaurante que funciona en la cooperativa, en tercer orden, los ingresos que genera la capacitación (fondos de microcréditos que se destinan a capacitación) y en cuarto lugar, otros servicios vendidos (fletes y servicio de arada). En quinto lugar los ingresos que generan los intereses de los créditos otorgados.

Cuadro N° 12: Origen de los Ingresos. Año 2011(porcentajes)

Procedencia del Ingreso	2011 %
Productos	42,8
Restaurante	10,8
Otros servicios vendidos	3,8
Servicios capacitación	5,9
Intereses microcréditos	2,7
Ingresos productos y servicios	**66,1**
	0,0
Fondos gastos de func. Conami	22,0
Otros ingresos por donaciones y subs. (Conami y otros)	11,9
Total Ingresos donaciones y subsidios	33,9
Total ingresos	100,0

En las proyecciones de ingresos, C.A.U.Que.Va. prevé un incremento del financiamiento propio. El mismo pasaría de representar el 66% de los ingresos en 2011, al 80% en 2013. Por el contrario,los ingresos por subsidios descenderían del

34% al 20%. La venta de productos sostendría su condición de liderazgo con ventas que alcanzarían los 140 mil dólares, previendo un crecimiento en la participación de los ingresos, desde el 44% al 63% en el mismo período. Por su parte, estiman que las ventas por servicios y los ingresos por el restaurante mantendrían aproximadamente la misma contribución relativa.

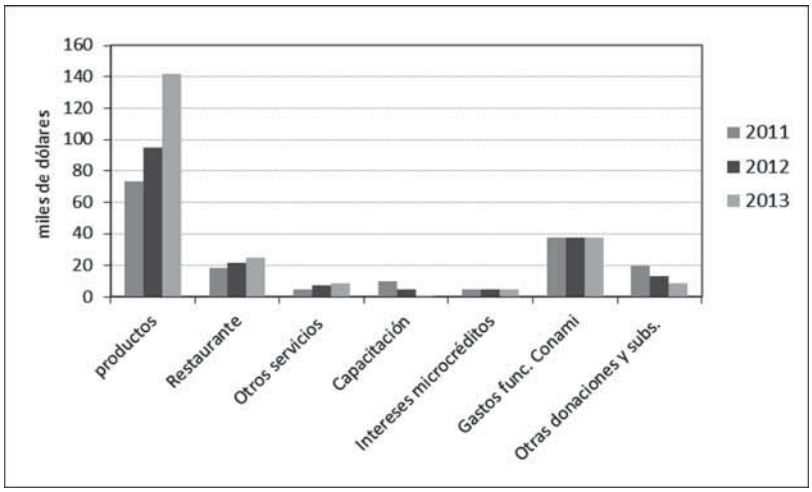
Dentro de los productos comercializados por la cooperativa la papa andina constituye la principal fuente de ingresos propios. La misma adquirió importancia a partir de la salida de la crisis del 2001 con la reorientación productiva hacia productos andinos autóctonos. Como estrategia de venta desde que se vieron afectados por la papa proveniente de Bolivia, además de la apuesta al agregado de valor, buscan diferenciarse por variedad, calidad, presentación y cuidado ambiental. El precio de venta se construye a partir de un precio al productor que fija la cooperativa, más una suma para cubrir los costos de clasificación y comerciales y un pequeño margen para cubrir eventuales. De este precio el productor recibe al momento de la entrega el 50% y luego el resto a medida que se vende se liquida.

En 2011 la papa contribuyó con el 61% de los ingresos. En 2013 su participación desciende al 52%, si bien en valores absolutos las ventas crecen un 37%. Más recientemente el maíz comenzó a ocupar un lugar relevante, y constituye una fuerte apuesta de la cooperativa para insertarse en el mercado "libre de gluten" para celíacos. Se prevé que para el 2013 la comercialización de fideos secos sin gluten alcance una participación del 23% en el total de ingresos propios. Para esto, construyeron una planta de elaboración en 2005 y prohibieron el ingreso de otros productos para la obtención de la autorización bromatológica[19], último paso para la puesta en funcionamiento. El proyecto fue presentado al Fondo Tecnológico Argentino(FONTAR) en 2009, y en tanto reciban los aportes del subsidio aprobado, decidieron cubrir con fondos propios la puesta a punto de la instalación, y posibilitar el lanzamiento del producto al mercado en 2012. La intención es posicionarse como proveedores en este y otros mercados con orientación gourmet. Son volúmenes acotados de productos que conservan la biodiversidad y alto valor agregado.

En la comercialización de productos han tenido distintas estrategias a través de los años: desde venta directa, distribuidores, clientes fijos, o consignación. En la actualidad el mayor volumen es vendido en el Mercado Central de Buenos Aires, mercado mayorista de frutas y hortalizas, que abastece al principal centro de consumo del país. También siguen con distribuidores o clientes directos en algunas ciudades como, Córdoba, Mendoza, La Plata.

[19] En la actualidad están haciendo el trámite para la autorización bromatológica de 10 productos

Gráfico N° 1: Origen de los ingresos y proyección. 2011, 2012 y 2013 (miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos provenientes de C.A.U.Que.Va.

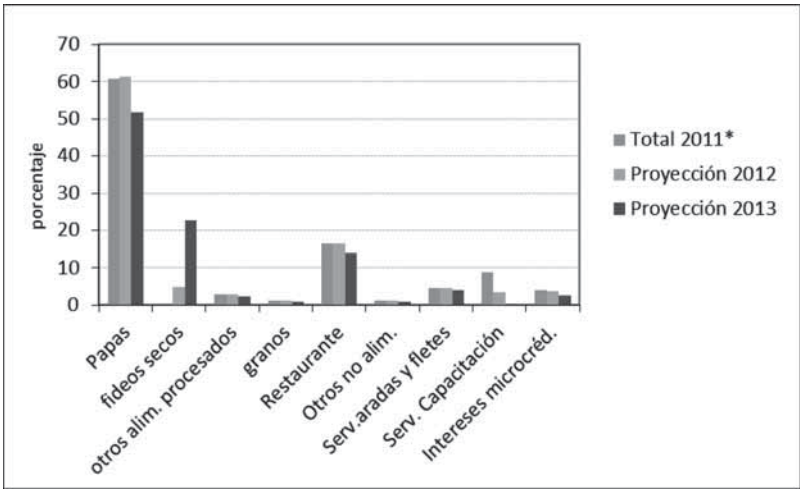
Respecto a comercios solidarios, han tenido distintas experiencias. Una buena experiencia fue el envío de productos a la feria de productos hortícolas y frescos que organiza la Facultad de Agronomía de la Universidad de La Plata. Por otro lado, no han resultado algunos intentos de comercializar a través de negocios de redes de comercio justo, ya sea porque no acordaron los precios, las formas de pago o experiencias en consignación poco satisfactorias. De esta forma, han preferido desarrollar redes propias. A partir del caso de los fideos, actualmente están cerrando un acuerdo de comercialización con una gran cadena de distribución minorista. En la misma también prevén ofrecer antes de fin del año, otros 24 productos de la cooperativa, en una góndola específica, en tres supermercados del área de influencia de altos ingresos del Gran Buenos Aires.

En la actualidad, la inflación se ha transformado en un gran problema para la cooperativa, porque sus ingresos se les están licuando, por lo que están abocados con todos los esfuerzos y recursos económicos a sostener la producción y comercialización.

5.4 Servicios ofrecidos por la Cooperativa

Gestión de Microcrédito. El área de créditos nace en 2000 con el financiamiento del BID, que les permite crear su propia cartera de créditos con Fondo Rotatorio para sus asociados. Con esta experiencia se les abren nuevas oportunidades. A partir de 2007,

Gráfico N° 2: Origen de los ingresos propios y proyección (porcentaje)



**Datos reales a septiembre y proyección del último trimestre.*
Fuente: Elaboración propia con datos provenientes de C.A.U.Que.Va.

comienza el Programa de Microcrédito de Nación y los Ministerios de Desarrollo Social, tanto provincial como nacional, han elegido a C.A.U.Que.Va., para integrar el Consorcio de Gestión para el Desarrollo Local de la Provincia de Jujuy, e implementar la Ley Nacional de Promoción del Microcrédito. Además, dada su experiencia, fue seleccionada para llevar adelante la transferencia de la metodología de otorgamiento de microcréditos a las demás organizaciones integrantes del Consorcio y para gestionar microcréditos en la Quebrada y la Puna.

Sin embargo, ante sucesivas dificultades con la recepción de fondos, se propuso conformar una Red de Gestión Asociada[20] para constituirse en receptores directos del Programa y convocar a otras organizaciones del territorio provincial, para asegurar una completa cobertura. Se formó un comité interinstitucional de microcrédito con 25 organizaciones en 3 comités por departamento. Así en 2008 nace la Red de Organizaciones de la Economía Social en la Diversidad "Tejiendo Esperanzas", a la que se fueron sumando otras organizaciones, hasta alcanzar las 64 organizaciones sociales. Dentro de esta red C.A.U.Que.Va administra y distribuye el crédito a otras 9 ejecutoras que cubren

[20] Modalidad de gestión y administración de fondos reconocida por el Ministerio de Desarrollo Social que no tiene participación del sector público.

las provincias de Jujuy y parte de Salta.

Los fondos son no reintegrables y se otorgan con la finalidad de generar Fondos Rotatorios para que las organizaciones puedan asegurarse financiamiento para los próximos 10 años. La Red presenta anualmente un proyecto (hasta el momento tienen 3 proyectos acordados por un monto equivalente a alrededor de 1,2 millones de dólares) y luego se distribuyen entre los ejecutores. En la actualidad están realizando las evaluaciones del proyecto que acaba de finalizar para luego formular una nueva presentación con la que esperan acceder a financiamiento a partir de 2013.

Durante los primeros años en que el Fondo Rotatorio se amplió con el aporte del Programa de Microcréditos, la cooperativa tuvo una política de igualar la tasa de interés del fondo preexistente[21] al 6% que ofrecía el Programa para toda su cartera de créditos, aunque mantuvo por separado su seguimiento. Desde 2011, al ser limitados los fondos provenientes de Microcréditos, se modificó la política y se tomó la decisión de que los nuevos créditos cubrieran hasta 10.000 pesos con la tasa subsidiada del Programa de Microcrédito, mientras que el monto excedente que fuera solicitado sería otorgado a una tasa del 18% anual. Esta tasa asegura a la cooperativa poder sostener el fondo, pagar los gastos operativos y devolver el crédito al BID.

La cooperativa mediante los créditos financia nuevas inversiones de los productores. En líneas generales, la política de entrega de crédito es que los tres primeros años los mismos sean anuales orientados a los gastos operativos, luego, demostrado el buen desempeño crediticio, el socio accede a mayores montos y plazos de devolución. De tal forma, si se observa la operatoria registrada en los últimos años se percibe que disminuye la cantidad de destinatarios de créditos, de acuerdo al modo de funcionamiento explicado.

La oferta de capacitación ha sido constante, tanto a los asociados como a otras organizaciones o comunidades. La misma está vinculada a necesidades específicas, o constituyen un componente básico dentro de proyectos más amplios. Por ejemplo, para las solicitudes de microcrédito han brindado capacitación a productores en formulación de proyectos desarrollando juegos didácticos, con el propósito de trabajar la problemática de comercialización que enfrentan los productores.

Las capacitaciones son brindadas por los mismos integrantes de la cooperativa y en casos específicos, se solicita colaboración a las instituciones correspondientes,

[21] La tasa del Fondo Rotatorio conformado con el préstamo BID era del 24%, monto estipulado para cubrir los costos administrativos, devolver el préstamo internacional y asegurar la operatoria crediticia.

como la Universidad Nacional de Jujuy en procesamiento y calidad de alimentos. Las mismas se transforman en una instancia muy participativa y flexible, donde cada miembro de la cooperativa, especializado en alguna tarea, puede transformarse en capacitador a socios o comunidades que requieran de esos conocimientos. Por ejemplo, puede haber una solicitud de comunidades que quieren aprender a clasificar y seleccionar papas y ante este requerimiento se le transfieren los conocimientos aplicados por la cooperativa en esas áreas. Cuando no se cuenta con recursos de algún proyecto para capacitaciones en ese ítem, se le pide a las comunidades u organizaciones que las soliciten, que cubran los gastos que conlleva la implementación de las mismas.

En síntesis, en los temas productivos, comerciales y de gestión, se trata de crear espacios compartidos donde dialogar, compartir experiencias y evacuar las dudas. Estos espacios son muy valorados por los miembros de la cooperativa con una alta participación (han asistido alrededor del 90% de los socios a alguna de las distintas instancias de capacitación).

La comunicación es un tema que ha transcurrido a lo largo de la historia de la cooperativa por distintas instancias con cierta irregularidad. Han recurrido a diversos instrumentos como cartillas, pasquines, programas de radio en distintas FM de la zona, pero han tenido dificultades para sostener esta actividad con regularidad por falta de ingresos. En la actualidad están en una nueva etapa donde habría posibilidades de gestionar una radio comunitaria.

Otros servicios y acciones de la cooperativa, C.A.U.Que.Va brinda servicios de labranza y flete a los socios y al resto de la comunidad. Para ofrecerlos cuenta con un tractor y un camión propios. El costo de los servicios difiere para los socios y para los no socios, siendo superior en los últimos. En la actualidad la dificultad para hacer el mantenimiento del tractor que ya tiene muchos años de uso, ha hecho que los asociados rediscutan el valor para terceros, ya que las reparaciones son más frecuentes y costosas.

La cooperativa tiene previsto construir casas para los hijos de los socios –cuando acceda a los fondos necesarios– en el predio que disponen en Maimará. Los terrenos ya fueron preparados, alisados, demarcados y loteados, pero actualmente no se está continuando con las obras.

5.5 Activos de la cooperativa

Los activos de la cooperativa alcanzaron en 2011 US$1,4 millones de dólares, superando en un 33% los aportes no reintegrables que recibió la cooperativa a lo largo de 16 años. Esto se da por la extraordinaria valorización de mercado que tuvieron los terrenos

que ocupa la cooperativa[22]. Sin embargo, aun si se descuenta el valor del terreno, los activos corresponden al 61% de los aportes externos recibidos, cifra significativa si se tiene en cuenta que una parte importante de los recursos de proyectos fueron destinados a capacitación, gastos operativos, funcionamiento y otros bienes no durables.

En relación al capital del 2010 en un documento propio de la organización se afirmaba que "la cooperativa pudo desarrollar una estructura con capacidad para brindar todos los beneficios nombrados, en gran parte, a partir de aportes externos. Pero al analizar los números se observa que se logró capitalizar la organización, de manera tal que los aportes de los asociados y externos, hoy, equivalen al valor patrimonial de la cooperativa. Esto es sin duda, el resultado de la combinación de capacidad de gestión y apropiada propuesta técnico-productiva"[23]. A continuación se presenta un cuadro detallado de estos activos.

La cooperativa cuenta con dos sedes en Maimará: el galpón del ferrocarril General Belgrano que se tiene desde el inicio de la cooperativa, y el complejo que se va construyendo en el terreno del acceso norte de Maimará, sobre la ruta nacional Nº 9. En la actualidad el primero funciona como acopio y primera etapa en el procesamiento de papas andinas en fresco y la molienda de granos, además se encuentra la sede administrativa; el segundo está destinado a múltiples funciones. Actualmente se encuentran en funcionamiento la planta de empaque y desarrollo de productos alimenticios, otra parte de la Administración, el Laboratorio – Invernadero de multiplicación de variedades nativas de papas, el Restaurante y el Museo de la Vida Campesina.

El restaurante funciona como comedor para los trabajadores de la cooperativa, así como para servicios de *catering* en distintos eventos, con un menú basado en productos autóctonos producidos por los socios y, en temporada turística, abierto al público en general. Esta actividad se ha convertido en una fuente de empleo y de colocación de producción de la cooperativa.

Como parte de una propuesta de descentralización la cooperativa abrió una sede en Tumbaya en 1997, gracias a la colaboración de la Comisión Municipal que otorgó el terreno y posibilitó su financiamiento. Sin embargo, su costo fue altísimo ya que fue otorgado en dólares y recién terminaron de pagar en 2010. La sede construida fue financiada con fondos de la Cooperación Española que promovían la formación de grupos de acción local. "La

[22] Desde el momento en que la Quebrada de Humahuaca fue declarada Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad los terrenos en la zona han sido objeto de una fuerte especulación inmobiliaria.

[23] Zerpa, S. y Rodríguez, J., 2010.

Cuadro N° 13: Activos e Ingresos por aportes externos(dólares)

Aportes Externos e Inversiones	Monto dólares
Activos de Cauqueva (valor de mercado) - pasivo	1.435.535
Activos de Cauqueva s/terreno (valor de mercado) - pasivo	638.269
Aportes de proyectos a Cauqueva en 16 años	1.052.002

Fuente: Elaboración propia con datos provenientes de C.A.U.Que.Va.

Cuadro N° 14: Valoración de los Activos de C.A.U.Q.U.E.V.A (dólares)

Bienes	Cantidad	Valor aproximado dólares	Observaciones
Terrenos	2	797.267	El terreno de Tumbaya fue comprado y el de Maimará (el más grande: 2,5 has construibles y 2,5 has cerro) fue adquirido del Estado Prov. a un precio mínimo. Los terrenos se valorizaron mucho los últimos años.
Construcciones propias	7 - 1150 m²	392.938	Los edificios están valorizados según costo promedio actual de construcción en la zona.
Edificios prestados	2 - 250 m²		
Equipamiento	genérico	148.064	Es una estimación de los bienes usados. Entre ellos: 1 camión, 1 tractor con implementos, 1 camioneta, 2 cámaras frigoríficas, 1 línea de procesamiento de papas, una línea de molienda, equipos para elaboración de alimentos, 1 carnicería, puestos de ventas, 4 cocinas, equipamiento restaurante, moviliario y equipamiento de oficina
Fondos rotatorios de créditos	2 orígenes de fondos	97.267	BID y Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
Total con terrenos		1.435.535	
Total sin terrenos		638.269	

Fuente: datos provenientes de C.A.U.Que.Va.

propuesta de descentralización, no solo consiste en la generación de espacios físicos fuera del ámbito de Maimará, sino que involucra la creación de subcomisiones, que definen las políticas de neto corte local y desde allí potencian la participación a nivel regional". Los asociados de Tumbaya están comenzando a asumir la dinámica de las propias actividades culturales, productivas, comerciales y administrativas. El Centro ya cuenta con un galpón de acopio, una oficina, un dormitorio, cocina y baños. Una segunda construcción consiste en un paseo comercial integrado por cuatro locales (artesanías, carnicería y venta de lácteos, verdulería-frutería, granos, farináceos y derivados). La idea es que en dichos locales solamente se vendan productos de los asociados tumbayeños, de

Cauqueva en general y de organizaciones, con las que se viene articulando en trabajos de comercialización" (C.A.U.Que.Va: 2010).

Por otra parte, recientemente han gestionado y obtenido en préstamo una casa en el partido de La Matanza (Partido al sur del Gran Buenos Aires) a la que equiparon con bienes propios y donde inauguraron a principios de 2012 una nueva sede comercial.

6. PROYECCIÓN Y VALORACIÓN INTERNA Y EXTERNA

C.A.U.Que.Va. ha tenido siempre una política de fortalecimiento de su estructura interna, fomentando la discusión entre asociados sobre caminos y estrategias a seguir, apuntando a la consolidación de una organización democrática, aspecto fundamental para lograr un buen funcionamiento dentro de cualquier institución cooperativa y que esta resulte una experiencia exitosa. En este punto, como fuera reflejado precedentemente, el factor de participación en alguno de los espacios de la cooperativa es clave para la permanencia.

Se trata de una cooperativa relativamente pequeña, con 111 asociados que han afrontado diversas crisis, realizado cambios en sus estrategias productivas y de comercialización, que la llevaron a disminuir costos, logrando diversificar su cartera de productos con una clara apuesta a la diferenciación y al agregado de valor, y ha ampliado su infraestructura y equipamiento. Todos estos logros dan cuenta de una fuerte solidez organizativa y un alto involucramiento de los productores en su funcionamiento.

A su vez, desde sus inicios ha buscado el apoyo externo para lograr consolidar su organización, mejorar la capacitación de sus miembros, capitalizarse en infraestructura y equipamiento y ganar experiencia ante los desafíos que enfrenta. Para ello, se ha articulado con diversas instituciones del sector público municipal, provincial y nacional, como así también con ONG que actúan en el ámbito local, y con organizaciones internacionales. De manera tal que, se puede afirmar, ha sabido buscar las oportunidades de financiamiento y concitar el interés externo sobre su experiencia, lo que le permitió contar con un fuerte apoyo a través de los proyectos financiados y de los premios obtenidos.

En la relación mantenida con las autoridades de municipios y de la provincia, han atravesado a lo largo del tiempo distintas situaciones de mayor o menor vínculo. Como hechos de mayor articulación con la gestión municipal se destaca que les fue cedida la estación ferroviaria para la localización inicial del proyecto y la facilitación inicial para la adquisición de terrenos en Maimará y Tumbaya, lo que no ha estado exento de algunas diferencias con las autoridades municipales. En paralelo, la puesta en

marcha del Programa Microcrédito y la conformación del Consorcio de Gestión para el Desarrollo Local, involucraba una iniciativa que reunía a la cooperativa como parte del sector privado y al sector público provincial.

Por otra parte, ha articulado con instituciones públicas nacionales presentes en el nivel local, como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) que les brinda asesoramiento en temas relativos a la producción primaria y universidades de la región, como la Universidad Nacional de Jujuy, que le brindó asistencia en la planificación de una planta para el procesamiento de cultivos orgánicos, entre otras. Estas experiencias han servido de apoyo para la puesta en marcha de nuevas iniciativas, brindando capacitación a los miembros de la cooperativa sobre aspectos referidos a procesos productivos, aspectos de calidad y sanitarios, gestión de programas de créditos, entre otras acciones.

Integran diversas redes con organizaciones nacionales e internacionales sin fines de lucro. A nivel local, se vinculan a la Red Saberes Colectivos, la cual está conformada por organizaciones sociales que trabajan desde la capacitación y la formación en temáticas y propuestas de la Economía Social: Norte Sur, Cauqueva, FONCAP, La Eulogia, Fuerza Solidaria, Planet Finance, SEHAS, Centro Nueva Tierra y Nuestras Huellas. Ha incentivado permanentemente la relación con la comunidad teniendo hacia afuera una política de alianzas con otras organizaciones e instituciones que comparten intereses dentro del territorio. A su vez ha encarado múltiples acciones de capacitación, formación y organización para la población del área.

Una de las acciones destacables es el Programa de Alfabetización que desarrollaron durante los primeros cuatro años de funcionamiento. En las zonas rurales era usual priorizar la educación de los varones de la familia, por lo que el índice de analfabetismo entre las mujeres adultas es significativo. Haciéndose eco de esta realidad, desde una perspectiva de género, deciden llevar adelante este programa[24]. En el 2004 crean el Museo de la Vida Campesina, como propuesta para sociabilizar la cultura ancestral, espacio que sirve para desarrollar tareas de capacitación y talleres con los miembros de la comunidad y dar a conocer aspectos de la cultura local a turistas que anualmente recorren la Quebrada de Humahuaca. En esta misma dirección, en el año 2009 abrieron un restaurante, que ofrece una carta de platos locales, elaborados con sus propios productos autóctonos, que se encuentra abierto a turistas, brinda servicios para eventos y actúa de comedor para el personal de la cooperativa.

A nivel internacional forman parte de la Comisión Administrativa del

[24] Posteriormente, se descontinuó cuando empezaron a aparecer otras iniciativas de alfabetización de adultos desde organismos nacionales, o de ONG especializadas en educación.

Fondo para las Américas, organización dedicada a la preservación del medio ambiente, y al movimiento internacional *Slow Food,* nacido en Italia que promueve la difusión de una nueva filosofía del gusto, combinando placer y conocimiento, contraponiéndose a la estandarización del gusto. La cooperativa ha participado desde el año 2004 del Congreso que, año de por medio, organiza dicha institución en Italia y desde el año 2007 en España.

Hacia el futuro, la cooperativa planifica un crecimiento de su área de negocios de productos, con mayor industrialización, con un especial incremento en la producción a base de harinas de maíz y, en el orden comercial, proyecta ampliar la articulación con otras organizaciones para armar esquemas de comercialización en base a la confianza y al trabajo responsable.

Por otra parte, desde una perspectiva más amplia, considera deseable participar de mesas de discusión de políticas para fomentar el desarrollo en la región y en el país. Es en estos ámbitos en donde piensan que podrían contribuir aportando su experiencia para enriquecer una discusión más amplia sobre alternativas de desarrollo que involucren a comunidades largamente postergadas.

En síntesis, a lo largo de su historia CAU.Que.Va ha alcanzado numerosos logros en el camino de cumplir los objetivos propuestos. Uno de sus factores de éxito ha sido la flexibilidad mostrada para adaptarse ante situaciones cambiantes y exigencias del mercado que impusieron modificaciones en su orientación original. En este sentido, el sendero elegido combina la preservación y el fortalecimiento de las tradiciones ancestrales, la cultura y los recursos propios de la comunidad, con la implementación de nuevas tecnologías que permitan mejorar la productividad y asegurar la calidad preservando la biodiversidad y respetando el ambiente.

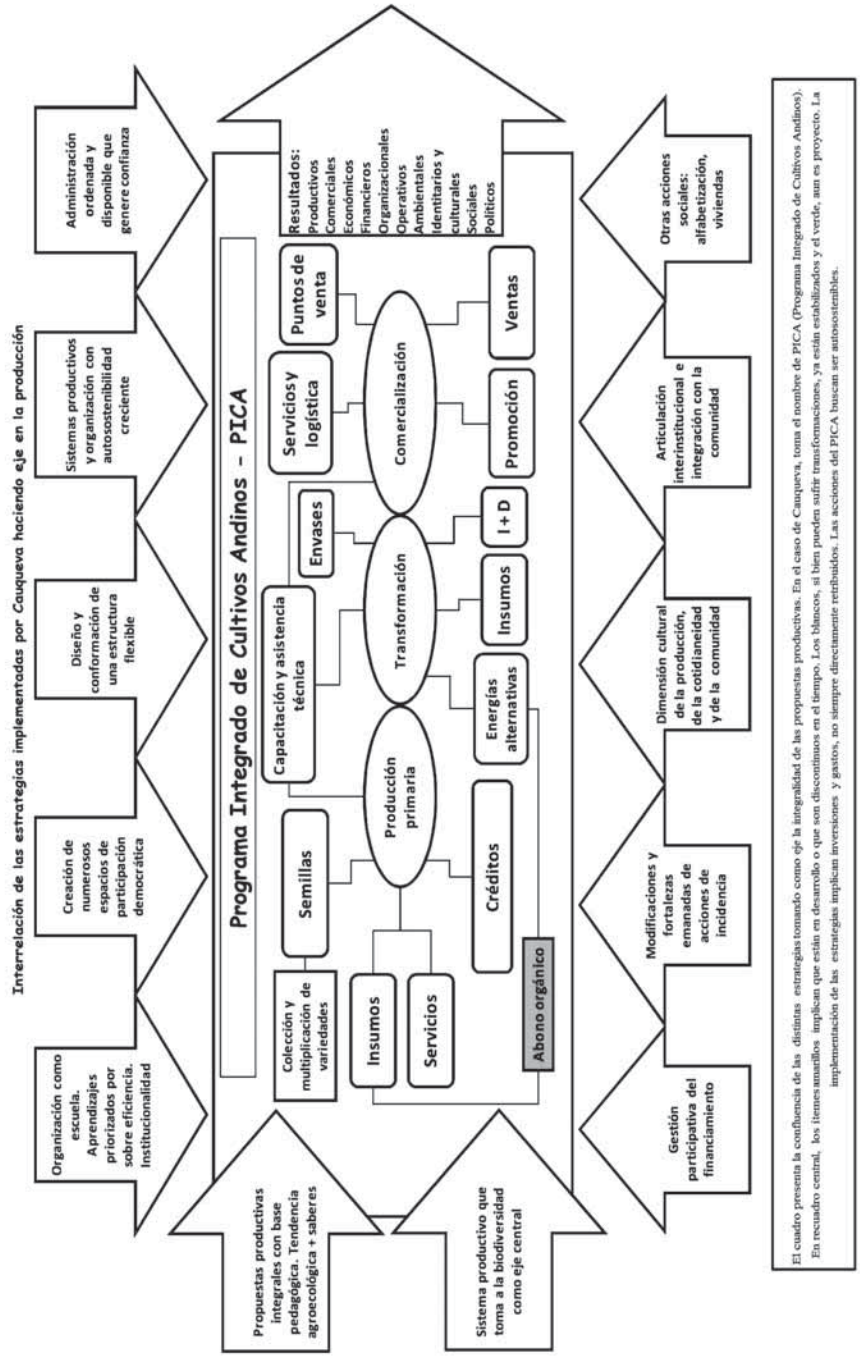
Un factor clave fue la asistencia técnica y capacitación de los miembros de la cooperativa, acompañadas por los recursos financieros para poder lograr la incorporación de las nuevas técnologías. En este sentido el desarrollo de una línea de créditos para los socios y la conformación de un Fondo Rotatorio aseguró la sustentabilidad económica de la propuesta y la supervivencia de los productores en momentos de fuertes vaivenes económicos en el país.

La cooperativa ha desarrollado y sostenido numerosos espacios de participación y comunicación, con toma directa de decisiones, descentralización en subcomisiones, comités y grupos de producción, que fortalecieron su estructura y capacidad de gerenciamiento. Hacia el exterior, han mantenido una política de búsqueda de apoyo en organizaciones e instituciones públicas y privadas, asi como una fuerte articulación con otras organizaciones de su comunidad, compartiendo experiencias y logrando un fortalecimiento de los lazos y espacios sociales.

ANEXO: PONDERACIÓN DE CRITERIOS Y MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

ÁREAS A CALIFICAR		Cauqueva
Total		**94**
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO		**23**
1.	La organización tiene sus miembros activos	3
2.	La estructura organizativa tiene todos sus cuerpos directivos	5
3.	Funcionan los cuerpos directivos	5
4.	La participación femenina es adecuada	5
5.	Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones	5
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN		**25**
1.	Tienen estrategia de largo plazo.	5
2.	Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	5
3.	Han manejado recursos más de dos veces	5
4.	Se financian con aportes de miembros	5
5.	Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	5
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS		**31**
1.	Actividades productivas o económicas exitosas	3
2.	Tienen bienes propios	5
3.	Miembros reciben servicios	5
4.	Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	3
5.	Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	5
6.	¿Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	5
7.	¿Planean alianzas futuras?	5
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN		**15**
1.	Satisfacción sentida por logros de la organización	5
2.	¿Han logrado participación en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	5
3.	¿Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones?	5

ANEXO: INTERRELACION DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR CAUQUEVA



BIBLIOGRAFÍA

1. Basañes Carlos (2004) Debate en el Cooperativismo Agropecuario.
2. Cau.Que.Va (2010) "Presentación InstitucionalCau.Que.Va" https://www.cauqueva.org.ar
3. Cau.Que.Va (2010) "Nuestro Potencial para el Desarrollo Territorial.La estructura de Cauqueva" https://www.cauqueva.org.ar
4. CEPAL (2011) "Innovación social y desarrollo económico local". Serie Políticas Sociales N° 170. Luz Ángela Rodríguez, María Elisa Bernal y Luis Mauricio Cuervo.
5. CEPAL (2010) "de la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe". Colección documentos de proyectos. Nohra Rey de Marulanda y Francisco B. Tancredi.
6. Fontenla Eduardo; "Cooperativas Agropecuarias Argentinas". http://www.aciamericas.coop/Cooperativas-Agropecuarias.(s/fecha)
7. Frigerio, Magdalena (2008) "Microcrédito rural en Argentina. El caso C.AU.Que.Va. Provincia de Jujuy. En Transformaciones globales. Territorios. Desarrollo Rural en Argentina, Experiencias y aprendizajes. Compiladores: Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E.
8. INAES (2007) Las cooperativas y las mutuales en la república argentina. INAES, Ministerio de Desarrollo Social.
9. Lattuada, Mario y Renold, Juan Mauricio (2004) "El cooperativismo agrario ante la globalización". Siglo XXI Editores Argentina S.A. Argentina. (Capítulos I, II y V, pág. 137-146).
10. Manzanal, Mabel (2009) "Desarrollo territorial en el Norte argentino". Revista Eure Vol. XXXV, N° 106, pp 131-153.
11. Neiman, Lindemann y Troilo. Neiman, Guillermo (2009) (Coordinador) "Desarrollo rural y cooperativismo: desafíos oportunidades y estrategias". INTA. FAO.
12. Obschatko, Basañes, Martini (2011) Las cooperativas Agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas. IICA y MAGyP.
13. Rodríguez, Javier (2010) "Descripción de los sistemas económico-productivos actuales de la Quebrada de Humahuaca". Https://www.cauqueva.org.ar
14. Salminis, J. (2010) "El cooperativismo agropecuario en la República Argentina: notas sobre su origen y evolución". XXII Jornadas de Historia Económica Río Cuarto, Universidad Nacional de Río Cuarto, 21-24 de septiembre de 2010.
15. Zerpa, S. y Rodríguez, J. (2010) Premio Argentina a la Calidad Agroalimentaria VII Edición. Programa Integrado de cultivos Andinos PICA. CAUQUEVA, cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles Ltda. Septiembre de 2010.

UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AGRICULTURA FAMILIAR Y ECONOMÍA SOLIDARIA – UNICAFES: BRASIL

Luzia Amélia Ferreira,

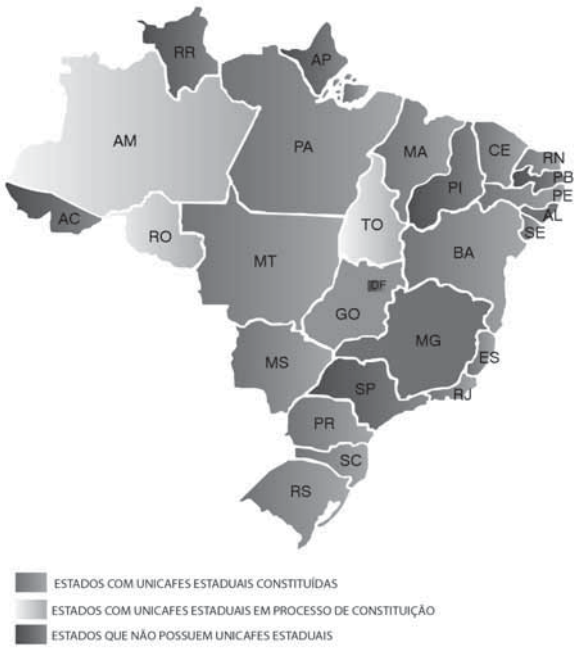
SIGLAS Y ABREVIATURAS

ABCRED - Asociación Brasileña de Gestores de Entidades de Microcrédito
ANCOSOL - Asociación Nacional del Cooperativismo de Crédito de Economía Familiar y Solidaria
ATER – Asistencia Técnica y Extensión Rural
BNDES – Banco Nacional de Desarrollo Social
CAGED - Catastro General de Empleados y Desempleados
CENATER - Central Nacional de Cooperativas de ATER
CI - Coeficiente de Importación
CONFESOL – Confederación de Cooperativas de Crédito
CONTAG - Confederación Nacional de Trabajadores en la Agricultura
DENACOOP - Departamento de Cooperativismo y Asociativismo Rural
ECOSOL – Economía Solidaria
FBES - Foro Brasileño de Economía Solidaria
FETRAF - Federación de Trabajadores en la Agricultura
MAPA - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento
MMA- Ministerio del Medio Ambiente
MST - Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra
MTE - Ministerio de Trabajo y Empleo
OCB- Organización de Cooperativas Brasileñas
OCDE- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMC - Organización Mundial de Comercio
ONG - Organización No Gubernamental
ONU – Organización de las Naciones Unidas
PAA - Programa de Adquisición de Alimentos
PEA – Población Económicamente Activa
PIB - Producto Interno Bruto
PNAE - Programa Nacional de Alimentación Escolar
PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar
RECM - Reunión Especializada de Cooperativas del MERCOSUR
SDC - Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Cooperativismo
SEBRAE – Servicio Brasileño de Apoyo a la Pequeña Empresa
SENAES - Secretaría Nacional de Economía Solidaria
SESCOOP- Servicio Nacional de Aprendizaje del Cooperativismo
SPM/PR - Secretaría Especial de Políticas para la Mujer de la Presidencia de la República
UNICAFES – Unión Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar y Economía Solidaria

UNISOL BRASIL - Central de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios de Brasil

INFORMACIÓN GENERAL Y DATOS ECONÓMICOS DE BRASIL

Área (miles de km²)	8.514.876,599
Población	190.755.799 millones
Tasa de crecimiento poblacional (% anual)	1,17
Población rural (% del total)	16
Población indígena (% del total)	0,43
Población que vive debajo de la línea de pobreza (% del total)	21,42
Población que vive debajo de la línea de extrema pobreza (% del total)	7,28
Pobreza en la población indígena (% de la población indígena)	14
PIB (US$ miles de millones) (Base 2010)	US$ 2,050
Ingreso per cápita (US $)	U$$ 349,36
Contribución de la agricultura al PIB (%)	5
Tasa de cambio promedio (tasa de cambio al 20/08/2012).	US$ 1.00 = R$ 2.02



INTRODUCCIÓN

Este trabajo relata una de las experiencias de cooperativas rurales de América Latina, la trayectoria de la Unión Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar y Economía Solidaria (UNICAFES), considerada una organización de representación estratégica, para el debate y consolidación del cooperativismo solidario de la agricultura familiar y economía solidaria en Brasil. En un debate complejo sobre lo que significa esta nueva forma de representación social y política, específica para la economía solidaria y agricultura familiar en Brasil, la experiencia y acción innovadora de UNICAFES proporciona una oportunidad única de ampliación del conocimiento y discusión sobre este tema. Cuando el debate se amplía, muchos son los focos y paradigmas que pueden ser analizados, que es lo que se busca establecer en este estudio.

1. ANTECEDENTES

Este trabajo se realizó teniendo como área de alcance las cooperativas rurales en América Latina. La elaboración del contenido fue organizada a partir del análisis de los factores de éxito de las cooperativas rurales; en el caso de Brasil, de la organización de cooperativas conocida como UNICAFES. Además de UNICAFES, en el estudio se presentarán otros siete casos de cooperativas rurales con resultados concretos demostrados para alcanzar la competitividad y éxito empresarial, y que tuvieron impacto en sus comunidades y mejoraron la calidad de vida de las familias asociadas.

Se eligió UNICAFES como organización de referencia debido a su trayectoria de luchas y su experiencia a lo largo de los años como organización nacional de cooperativas, en relación al debate sobre el cooperativismo, la agricultura familiar y la economía solidaria en Brasil. En términos metodológicos, a partir de la definición de la organización a ser analizada, el estudio utilizó como fuente primaria de investigación las referencias documentales de UNICAFES y organizaciones asociadas, esencialmente informes técnicos, resoluciones, resúmenes de conferencias, actas de reuniones, documentos de referencia de congresos, pautas de negociación y otros textos.

Paralelo al análisis documental, el estudio incluye también un cuestionario realizado entre ciertas personas de referencia en la organización que además de responder las preguntas facilitaron material que fundamentara la experiencia de UNICAFES en relación con el debate del cooperativismo solidario, la economía solidaria y la agricultura familiar.

Breve descripción del país

Brasil tiene un área territorial de 8.514.876,599 km² y una pobla-

ción total de 190.755.799 de habitantes (51% mujeres). El país está geográficamente dividido en cinco regiones: Norte, Noreste, Centro-Oeste, Sudeste y Sur y tiene su capital en Brasilia, Distrito Federal. Brasil tiene una economía fuerte y sólida, es un gran productor y exportador de diversos productos, principalmente *commodities* minerales, agrícolas y manufacturadas. La agricultura, industria y servicios están bien desarrollados y se encuentran actualmente en expansión.

En 2010[25] las zonas urbanas concentraban el 84,4% de la población, con una densidad demográfica de 22,4 habitantes/km². La expectativa de vida de los brasileños ha sido estimada en 73 años y la tasa de fecundidad en 1,86 hijos por mujer. Con relación al color/raza, el país tiene una población compuesta por 47,7% de blancos, 43,1% pardos, 7,6% afrobrasileños, 1% brasileños asiáticos y 0,5% indígenas.

El producto interno bruto (PIB) registrado en el año 2011 fue de US$2.050 billones, y al primer trimestre de 2012 ya había alcanzado US$ 0,511 billón[26]. Los principales productos agrícolas son el café, naranjas, caña de azúcar (producción de azúcar y alcohol), soja, tabaco, maíz, mate y carne de vacuno, pollo y cerdo. El país tiene (**a diciembre de 2010)** una **población económicamente activa (PEA) de** 23,7 millones de personas. El número de personas en edad activa (mayores de 10 años de edad) fue estimado en 41,6 millones. Alcanzó un récord en creación de empleos formales en 2010: 2,52 millones de empleos con libreta de trabajo[27]. A pesar de estos índices y un ingreso per cápita promedio estimado en U$$349,36, el 21,42% de la población de Brasil vive debajo de la línea de la pobreza[28] y el 7,8% en condiciones de extrema pobreza[29]. Brasil registra un alto índice de desigualdad de ingresos, representado por 0,543 del coeficiente de Gini[30]. A objeto de minimizar esta situación, Brasil ha implementado políticas sociales, de transferencia de ingresos, asistencia social y políticas y programas de seguridad alimentaria y nutricional, de combate directo al hambre y la desnutrición. Dentro de estas prioridades estratégicas están los programas de transferencia de ingresos, encabezados por el Programa Bolsa Família.

25 Según datos divulgados por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), Censo 2010.

26 Tasa de cambio empleada: US$ 1,00 = R$ 2,02 al 20/08/2012.

27 Según datos del Catastro General de Empleados y Desempleados (CAGED) divulgados por el Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE),

28 Fuente IPEADATA, www.ipeadata.gov.br

29 Fuente IPEADATA, www.ipeadata.gov.br

30 Mide el grado de desigualdad en la distribución del ingreso familiar per cápita entre individuos. Serie calculada a partir de las respuestas a la Encuesta Nacional por Muestra de Domicilios (PNAD/IBGE).

Brasil es miembro de MERCOSUR, UNASUR y la Organización Mundial de Comercio (OMC). Brasil registra índices de desarrollo agrícola por sobre el promedio mundial, según el estudio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) del 2011. El país lidera la productividad agrícola en la región y tiene un crecimiento promedio de casi 4% al año, siendo la agricultura uno de los sectores responsables por la economía del país. A partir de 2003, su crecimiento ha sido incremental y con una gran participación en el PIB, siendo un reflejo del trabajo y los mejores precios de sus productos. La agroindustria representa más del 22% del PIB brasileño. La agricultura familiar abarca el 84,4% de los establecimientos rurales del país y genera el 38% de toda la producción agropecuaria, que alcanza actualmente US$ 22,12 mil millones (23% del total del PIB estimado para el primer trimestre de 2012). Aún así, se percibe un fuerte incentivo y apoyo de parte del gobierno federal al cooperativismo patronal. Esta información es confirmada por los resultados del movimiento financiero de las grandes cooperativas.

Antecedentes del Movimiento Cooperativo

En la década del 80, las organizaciones que controlaban el cooperativismo brasileño se mantuvieron al margen de las luchas por la redemocratización política del país y de las discusiones sobre los impactos negativos generados por la adopción del modelo agrícola basado en la "Revolución Verde"[31]. Además de transformarse en simples establecimientos comerciales, las cooperativas tradicionales dispusieron medidas de selección de asociados, priorizando la creación de sistemas productivos para exportación y la instalación de sistemas de integración y viabilizar la formación de complejos agroindustriales de mediano y gran tamaño. En muchos casos, reafirmaron un modelo de explotación predatoria cuyas consecuencias ambientales ya se están sintiendo en varias regiones. El gigantismo de estas cooperativas era reforzado por la adopción de una lógica financista, en la cual había poco espacio para la defensa del asociativismo de base, la promoción de la educación cooperativista y la participación y solidaridad con los asociados, de menor poder adquisitivo.

Durante la década del 90, a la falta de recursos oficiales se sumó la cada vez menor participación de los gobiernos en la gestión de las cooperativas. La estabilidad monetaria y la ampliación de la visión asociativa como medio de transformación económica y social de la población vuelve a hacer crecer el cooperativismo y buena parte de este proceso ocurre de forma espontánea y sin ninguna estrategia de ampliación. Se formaron miles de coope-

[31] UNICAFES en su II Congreso en 2008.

rativas nuevas en las más diversas áreas, las cuales conforman las ramas cooperativas reconocidas actualmente.

El cooperativismo brasileño entró en un proceso de modificaciones a su estructura de representación, a partir de la última década, a raíz del surgimiento de una nueva vertiente –la de la economía solidaria– que vino a contrarrestar el cooperativismo económico empresarial, fomentando la democratización y surgimiento de nuevas formas de organización, sobre todo frente al debate y profundización de la temática de la economía solidaria. UNICAFES es una de estas organizaciones de cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria.

Junto al fenómeno del crecimiento del número de cooperativas y las diferencias en sus características e identidad, surgen las representaciones cooperativistas. La Organización de Cooperativas Brasileñas (OCB) es uno de los órganos de representación de las cooperativas en el país. Aliado al sistema de la OCB está el Servicio Nacional de Aprendizaje del Cooperativismo (SESCOOP), creado durante el gobierno del entonces Presidente Fernando Henrique Cardoso. Además de UNICAFES, el otro representante de las cooperativas en el ámbito de la economía solidaria es la Central de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios de Brasil (UNISOL Brasil). Este representa también a asociaciones y los emprendimientos autogestionados de economía solidaria, como las empresas recuperadas. En términos de representación del movimiento del cooperativismo y economía solidaria, el Foro Brasileño de Economía Solidaria (FBES) abarca las principales agencias de fomento de la economía solidaria, la red de gestores municipales y estatales de economía solidaria, la Asociación Brasileña de Gestores de Entidades de Microcrédito (ABCRED) y principales asociaciones y redes de emprendimientos solidarios de todo el país. Otra organización vinculada al cooperativismo solidario es *Faces do Brasil*, que se constituye como una plataforma de articulación para el comercio justo y solidario. Es una plataforma para entidades y actores del movimiento de comercio justo y solidario.

La alianza del cooperativismo con estos organismos, también ha sido tema de debate en las organizaciones y movimientos sociales de agricultura familiar. Algunos han creado departamentos específicos en sus organizaciones. Así surgen las tres organizaciones más importantes a nivel nacional: la Confederación Nacional de Trabajadores en la Agricultura (CONTAG); el Movimiento de Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) y la Federación de Trabajadores en la Agricultura Familiar (FETRAF).

En el ámbito gubernamental, el cooperativismo ha sido poco valorado hasta años recientes, y no recibió apoyo de políticas públicas ni medidas que estimularan su expansión en términos territoriales y de autoorganización. Tampoco

se logró incorporar formalmente las nociones cooperativistas a los currículos escolares, lo que podría fortalecer el espíritu de cooperación y de solidaridad como estrategia de desarrollo. Actualmente los órganos relacionados son el Departamento de Cooperativismo y Asociativismo Rural (DENACOOP), la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Cooperativismo (SDC), del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA) para apoyar, fomentar y promover el cooperativismo y el asociativismo rural. **El DENACOOP tiene otros programas de apoyo y fomento al cooperativismo**[32]**. Sin embargo,** a pesar de estas políticas y programas y el debate conjunto, todavía no se ha logrado desarrollar una política pública nacional específica para el cooperativismo solidario.

2. LA UNICAFES

2.1 Antecedentes de la Unión Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar y Economía Solidaria – UNICAFES

La Unión Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar y Economía Solidaria (UNICAFES) nace en junio de 2005 en el contexto del movimiento de cooperativismo solidario como corolario de dos años de debates llevados a cabo por el movimiento cooperativista de agricultura familiar y economía solidaria de las cinco regiones del país[33]. En julio de 2004 se realizó el I Encuentro Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar con participación de 352 representantes de cooperativas de crédito, producción y comercialización, infraestructura, trabajo, entidades asociadas y sindicatos, determinándose la realización del I Congreso de Cooperativas

[32] Proyectos: Género y Cooperativismo (CooperGênero); Fomento y Promoción del Cooperativismo para la Juventud (ProcoopJovem); Desarrollo del Cooperativismo y Asociativismo Rural de Pequeños Productores de las Regiones Norte y Noreste (NorCoop); Desarrollo de la Agroindustrialización de Cooperativas (InterAgro); Profesionalización de la Gestión de Cooperativas y Formación de Redes de Cooperación (ProfiCoop); Internacionalización de Cooperativas para Mercado Externo (CooperExport); Cooperación Internacional (ProCin); Fomento de Enseñanza y Producción Académica en el Área del Cooperativismo (CooperAcadêmico); Rutas del Cooperativismo (RotaCoop); Cooperación para la Integración Productiva entre Cooperativas del MERCOSUR – oficina de negocios (ProSul); Promoción y Difución de la Práctica del Cooperativismo (PromoCoope).

[33] Las organizaciones de agricultura familiar y economía solidaria promovieron cinco encuentros regionales (Sur, Sudeste, Centro-Oeste, Noreste y Norte) después del encuentro nacional realizado en Brasilia los días 27,28 y 29 de julio de 2004, que determinó crear la Unión Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar y Economía Solidaria (UNICAFES) y eligió la respectiva coordinación provisoria, con miembros de las cinco regiones del país.

de Agricultura Familiar y Economía Solidaria para crear una organización de representación del cooperativismo.

UNICAFES tiene 648 representantes (agricultores familiares) de cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria de diversos sistemas y ramas cooperativas. Su creación formal se hizo efectiva durante el primer Congreso (20-22 de junio de 2005 en Brasilia) con participación de 600 cooperativas. El documento base del I Congreso incluye que: "Por medio del cooperativismo podremos hacer que emerjan democráticamente procesos de desarrollo local, que al integrarse a los respectivos territorios, permitirán construir un nuevo marco de desarrollo, más humano y solidario. El fortalecimiento de productores y agricultores familiares requiere de la organización de cooperativas de comercialización, crédito, vivienda y otras ramas o tipos de cooperativas. Este es el factor motivador que nos lleva a promover el cooperativismo de productores y agricultores familiares de economía solidaria"[34].

También se establece en el documento base las razones que motivaron y justificaron la fundación de UNICAFES: "En este nuevo cooperativismo, inspirado en el principio de participación activa de todos los miembros de las familias y comunidades que componen las cooperativas, pretendemos caminar hacia la superación del problema de la baja participación femenina en los cargos directivos de las cooperativas. Lo mismo vale para la cuestión de la participación de los jóvenes, quienes deben ser alentados a participar más y recibir capacitación sobre la importancia del cooperativismo en la construcción de una sociedad más justa. Fue en este sentido que surgió la necesidad de crear una organización nacional de cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria que pueda reunir todas las experiencias en este ámbito dispersas por Brasil, respetando su autonomía y sus especificidades, pero que puedan articularse en una Unión Nacional, luchando conjuntamente por su fortalecimiento y consolidación"[35].

La elección del primer directorio de UNICAFES –que contó con la presencia del Presidente de la República de la época, Luiz Inácio Lula da Silva, varios ministros y secretarios de estado y entidades sindicales asociadas (CONTAG y FETRAF)– marcó un hito histórico en el cooperativismo de Brasil pues, a partir de ese momento, las cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria pasaron a ser representadas por una organización nacional y participar activamente en debates y la formulación y establecimiento de una pauta nacional para el cooperativismo en la agricultura familiar. El nuevo cooperativismo fomenta asimismo las experiencias

[34] Documento Base del I Congreso, 2005.

[35] Documento Base del I Congreso, 2005

de descentralización y autonomía colectiva, permitiendo que personas y comunidades aumenten su capacidad de resolución de sus propios problemas (ampliación de capital social) y ser más valoradas en lo sociocultural.

2.2 Situación actual de UNICAFES

UNICAFES es una organización de representación de cooperativas de la agricultura familiar y economía solidaria. Este es uno de los aspectos que justifica la existencia de más de una representación nacional y que hace que UNICAFES sea ampliamente reconocida y haya sido legitimada por las cooperativas asociadas. La organización posee los documentos legales que contribuyen a su organicidad y funcionamiento: Acta de constitución, personalidad jurídica con registro en el Catastro Nacional de Personas Jurídicas y estatuto como Asociación Nacional de Cooperativas. A pesar de que cuenta con normas de conducta y funcionamiento interno, no están formalizados en un reglamento interno.

UNICAFES tiene como objetivo principal representar nacionalmente y desarrollar acciones de apoyo a cooperativas y organizaciones asociadas y tiene como principal actividad, articular, integrar y representar a las organizaciones de cooperativismo de agricultura familiar y economía solidaria de Brasil.

Misión**.** "Transformar el cooperativismo en un instrumento popular de desarrollo local sostenible y solidario de los agricultores familiares, articulando iniciativas económicas que amplíen las oportunidades de trabajo, mejorando la distribución de ingresos, la producción de alimentos y la calidad de vida, protegiendo la biodiversidad y reduciendo las desigualdades".

Metas y objetivos

UNICAFES tiene como finalidades básicas:

a) Articular, integrar y representar a las organizaciones del cooperativismo de agricultura familiar y economía solidaria de Brasil, identificado con procesos de desarrollo local sostenibles.

b) Desarrollar acciones para que las entidades asociadas se acerquen e integren.

c) Viabilizar acciones y asesorías especializadas en asuntos económicos, financieros, administrativos, contables, jurídicos, cooperativos y de sustentabilidad ambiental, nacionales e internacionales.

d) Establecer asociaciones y convenios con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, para atender las necesidades de los socios.

e) Promover la educación cooperativista y el desarrollo de la economía solidaria.

Cuadro Nº 2: Datos generales de UNICAFES

Nombre de la organización	União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária – UNICAFES (Unión Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar y Economía Solidaria)
Representante Legal	Luiz Ademir Possamai
Años de existencia	7 años
Ubicación geográfica	Brasilia, DF, Brasil
Área territorial	Cobertura nacional
Principal giro de la organización	Representación y servicios a cooperativas asociadas
Objetivo principal	Representar nacionalmente las cooperativas y organizaciones asociadas y desarrollar acciones de apoyo para estas.
Miembros	632 cooperativas oficialmente asociadas, con 317.233 agricultores y agricultoras familiares socios de estas cooperativas
Evolución del número de socios	2009: 534 cooperativas con aproximadamente 280.000 asociados/as. 2011: se registraron 632 cooperativas con 317.233 agricultores/as familiares socios
Dirección	SDS, Edificio Conjunto Baracat, 27, Sala 415, Brasilia – DF, CEP 70.300-000
Contactos	Fono/fax: (0xx 61) 3323-6609, UNICAFESnacional@gmail.com, secretariageral@UNICAFES.org.br
Inicio de actividades	21 de junio de 2005
CNPJ	07.738.836/000137

f) Promover el intercambio con entidades afines.

g) Promover y apoyar acciones enfocadas hacia el desarrollo económico y social, la generación de empleo e ingresos y el combate a las desigualdades sociales.

h) Realizar estudios e investigaciones, desarrollar tecnologías, producir y compartir información y conocimientos técnicos y científicos relacionados con las actividades mencionadas en los demás objetivos.

i) Promover la ética, la paz, la ciudadanía, los derechos humanos, la democracia y otros valores universales.

UNICAFES tiene como principios rectores de su accionar: la organización con base en las personas, la participación democrática; la solidaridad, ética, control social, autonomía y pluralidad, las nuevas relaciones de género, generación y etnia; la descentralización de las estructuras, la integración en red, la economía local, la trans-

parencia, la intercooperación y el respeto por el medio ambiente.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

UNICAFES cuenta con sede nacional y unidades estatales insertas en una estrategia de organización y representación concebida a partir de procesos independientes y autónomos, siguiendo principios orientadores y directrices del cooperativismo solidario. Su estrategia de intervención se configura a nivel de estados –actualmente 17[36]–, con una organización de tipo horizontal a través de las ramas cooperativas organizadas nacionalmente bajo la CONFESOL-Crédito, y de tipo vertical bajo la CENATE-Trabajo/ATER.

La organización reúne 632 cooperativas asociadas oficialmente, con 317.233 agricultores y agricultoras familiares socios de estas cooperativas. Son cooperativas de crédito, producción, trabajo, comercialización e infraestructura. De estas, solo cinco son predominantemente de mujeres, pero en la mayoría de los casos, las mujeres participan organizadas en grupos o en cooperativas individuales. En un diagnóstico[37] realizado por UNICAFES en 2010, 314 grupos de mujeres, con un total de 6.370 mujeres, están asociados a estas cooperativas.

Sus espacios deliberativos (cuerpos directivos) son la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria, la Dirección Ejecutiva, Consejo de Administración, Consejo Fiscal y el Congreso. Las representaciones estatales y regionales elaboran pautas conjuntamente con el colectivo nacional. Las ramas cooperativas y las UNICAFES estatales participan de las deliberaciones del Consejo Administrativo nacional en sus reuniones ampliadas, dando lugar así a la integración de una pauta común de intereses de las cooperativas a nivel nacional.

La Asamblea General Ordinaria se realiza anualmente, en el primer semestre, con el objetivo de ahondar en las directrices del documento base y las acciones orientadas a la coyuntura actual. La Asamblea General está conformada por los miembros del Consejo de Administración y el Consejo Fiscal y por los delegados y delegadas de las entidades asociadas. Cada UNICAFES estatal y cada rama jurídicamente organizada nacionalmente podrá designar hasta cinco representantes, independiente del número de en-

[36] (Bahía (BA), Pernambuco (PE), Ceará (CE), Sergipe (SE), Alagoas (AL), Rio Grande do Norte (RN), Maranhão (MA), Pará (PA), Rio de Janeiro (RJ), Minas Gerais (MG), Espírito Santo (ES), Goiás (GO), Mato Grosso do Sul (MS), Mato Grosso (MT), Paraná (PR), Santa Catarina (SC) y Rio Grande do Sul (RS).

[37] El diagnóstico abarca siete estados con UNICAFES constituidas, lo cual indicaría que el número sería mayor, pero no están reconocidas oficialmente.

Cuadro Nº 3: Entidades directivas

Asamblea de Socios	632 cooperativas oficialmente asociadas, 317.233 agricultores y familiares socios	La Asamblea General Ordinaria se realiza de forma anual, antes del sexto mes del año, y la Asamblea General Extraordinaria (AGE) cuando sea necesario
Consejo Directivo y de Administración	Dirección Executiva: 7 miembros 2 mujeres 5 hombres Consejo de Administración: 19 miembros 3 mujeres 16 hombres	Las reuniones de la Dirección Ejecutiva se realizan mensualmente y las del Consejo de Administración cada tres meses. Los participantes se determinan de acuerdo a la representación de las regiones y número de cooperativas asociadas a UNICAFES
Fiscales y Junta de Vigilancia	3 titulares y 2 suplentes 1 mujer y 4 hombres	Las reuniones del Consejo Fiscal se realizan semestralmente, generalmente a mediados y final de año. Estas reuniones se llevan a cabo con el apoyo del sector financiero/contable que pone a disposición toda la información solicitada y necesaria para verificación
Comisiones y Comités (enumerar)	1. Colectivo de Mujeres (representado por grupos de mujeres de siete estados de Brasil, representando 314 grupos) 2. Consejo Consultivo (representado por organizaciones sociales)	El colectivo de mujeres se reúne periódicamente para eventos de capacitación, asambleas y congresos. La dinámica de funcionamiento es de reuniones cuatrimestrales para debates, aportes o consultas acerca de la dinámica de UNICAFES

tidades asociadas, y un delegado o delegada por cada fracción de quince asociadas.

La Asamblea General Extraordinaria se realiza cada vez que sea necesario para tratar asuntos que no podrán esperar hasta la Asamblea General Ordinaria. Por ejemplo, si surge alguna propuesta de exclusión de una entidad asociada, o destitución de miembros del Consejo de Administración o Ejecutivo y del Consejo Fiscal, o para llenar cupos en el Consejo de Administración o el Consejo Fiscal, realizar alguna modificación a los estatutos previo al Congreso, por determinación de a lo menos dos tercios de los integrantes presentes.

Las Asambleas Generales son convocadas, respectivamente, por el presidente de la entidad, por la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, por dos tercios del Consejo Fiscal o, incluso, por un quinto de sus integrantes, siempre y cuando, en el caso de los representantes de entidades asociadas, estén al día en sus obligaciones ante UNICAFES.

La Dirección Ejecutiva es elegida en el Congreso para un mandato de tres años. Está compuesta por siete representantes, cinco hombres y dos mujeres, distribuidos regionalmente, quienes ocupan los cargos de: director presidente, vicepresidente, tesorero, secretario general, secretario de formación, secretaria de mujeres y secretario de la juventud. La directiva opera bajo la dinámica de reuniones mensuales y, en circunstancias específicas, para evaluar la ejecución de las actividades exigidas por el Consejo Administrativo y ahondar en directrices puntuales que demanda el escenario externo.

El Consejo Administrativo está compuesto por 19 miembros, todos dirigentes y asociados de cooperativas, conforme indicación de las mismas y los estados. De sus miembros, 16 son hombres y tres son mujeres. Se reúne bimestralmente para debatir asuntos pautados por la Dirección Ejecutiva y orientar la ejecución de actividades para el fortalecimiento y fomento de las cooperativas y de procesos de representación y articulación frente a las políticas públicas. En ocasiones, en este Consejo participan directores de UNICAFES estatales, formando así el Consejo Ampliado de la organización.

El Consejo Fiscal también es elegido en el Congreso para un mandato de tres años, ocasión en que también es elegido el Consejo de Administración. Los miembros son personas asociadas a las cooperativas pertenecientes a UNICAFES, pudiendo o no ser dirigentes de estas, dependiendo de la designación de los estados en el Congreso. Participan en las reuniones del Consejo Administrativo, pero realizan sus reuniones propias en conjunto con el sector financiero cada seis meses.

El Congreso de UNICAFES es el órgano máximo y se realiza cada tres años, convocado y organizado por el Consejo Administrativo con el objetivo de definir y ahondar en las directrices y estrategias de acción. A este estamento son convidadas todas las cooperativas asociadas. También se realizan asambleas para elegir los miembros de los Consejos de Administración y Fiscal. En el Congreso de UNICAFES participan delegados y delegadas nombrados por las organizaciones asociadas (un delegado/a por organización con hasta quinientos socios, dos delegados/as por organización con hasta mil socios y tres delegados/as para las que tienen más de mil socios), más cinco delegados o delegadas como representantes de cada UNICAFES estatal y cinco delegados o delegadas de las ramas cooperativas organizadas nacionalmente.

El Consejo Consultivo está conformado por representantes de organizaciones que actúan en pro del cooperativismo y la agricultura familiar y economía solidaria y que tienen interés en colaborar con el buen funcionamiento de UNICAFES, a razón de un representante por organización (Confederación Nacional de Trabajadores en la Agricultura, Instituto Marista de Solidaridad, Cáritas Brasil y Foro

Brasileño de Economía Solidaria). El Consejo Consultivo se ha reunido solo dos veces, no está activo.

Otro espacio de debate es el Colectivo de Mujeres, integrado por siete representantes de 314 grupos de mujeres asociados, una por cada estado que participa. Se reúne periódicamente para eventos de capacitación, asambleas y congresos. UNICAFES valora y fomenta la participación de la mujer en todos los espacios de representación. Varios cargos importantes de la directiva son ocupados por mujeres, entre ellos, la vicedirección y la representación de la rama de ATER (asistencia técnica). En las actividades y acciones no tienen una estrategia específica; la participación de las mujeres ocurre de forma similar a la de los hombres, o sea, participan en las mismas condiciones y de acuerdo a las mismas reglas/normas. No ha habido un debate específico en torno al tema, sin embargo, las mujeres que participan son escuchadas y respetadas en igualdad de condiciones que los hombres.

Las asesorías de las diversas áreas son responsables de la ejecución, seguimiento y reforzamiento de las actividades aprobadas por la Dirección Ejecutiva, así como de los procesos administrativos y de fomento y fortalecimiento de las cooperativas y ramas asociadas. La estructura organizacional ofrece una serie de ventajas: sustitución de una jerarquía vertical por un proceso de horizontalidad; creación de espacios de organización y representación según la rama cooperativa o necesidades particulares de cada estado; la transmisión del conocimiento en un ambiente de innovación; la renovación permanente de los procesos de liderazgo, gestión local y gestión participativa y democrática. En resumen, UNICAFES tiene la siguiente estructura organizacional:

La organización vertical es representada por las dos ramas nacionales: la Confederación de Cooperativas de Crédito (CONFESOL) que abarca el área de crédito, y la Central Nacional de Cooperativas de ATER (CENATER) a cargo de la ATER. Además de estas dos ramas, se ha ido avanzando en el debate en torno a la necesidad de organizar una rama de producción/comercialización.

El cooperativismo de crédito familiar y solidario se constituyó como una importante rama de UNICAFES, convirtiéndose en una herramienta estratégica de democratización del acceso al crédito y la superación de la pobreza. Ha movilizado y representado a miles de personas que históricamente fueron ex-

cluidos de las políticas públicas de promoción de desarrollo humano y ciudadanía, desarrollando procesos de inclusión social y económica. Las estrategias del cooperativismo dieron lugar en junio de 2004 a la creación de la Asociación Nacional de Cooperativismo de Crédito de Economía Familiar y Solidaria (ANCOSOL), como forma de oficializar el Foro anterior y ampliar la representatividad política y jurídica del sistema que en 2008 se transformó en la CONFESOL. La CONFESOL está compuesta por siete centrales: ASCOOB, CRESOL BASER, CREHNOR, CRESOL Central, CREDITAG, ECOSOL y CESCOPER. En conjunto suman 190 cooperativas, 24 bases regionales y 278 mil asociados.

Otra rama organizada es la de asistencia técnica y extensión rural (ATER), a través de la CENATER. Esta entidad fue creada el 16 de enero de 2009, con sede y administración en Brasilia, Distrito Federal, y de cobertura nacional. Sus cooperativas están asociadas a UNICAFES Nacional, articuladas en función de la ATER y la prestación de servicios. La rama de ATER es transversal a todas las demás ramas y puede crear vínculos a través de sus acciones con un gran número de cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria, lo que permite la integración e interacción entre cooperativas y el fortalecimiento de los segmentos productivos (materia prima, agroindustrialización), crédito (apoyo crediticio para la implantación de las actividades productivas de materia prima y agroindustrialización de la producción) y comercialización (inserción de los productos, ya sea materias primas o productos agroindustrializados en mercados institucionales o convencionales), generando así circuitos productivos.

Las estrategias propuestas por UNICAFES están consignadas en documentos oficiales de la entidad, en informes, actas, oficios, pautas de luchas del cooperativismo, documentos base para congresos, boletines informativos y otros documentos. Con la estructura de gobernabilidad de UNICAFES, se puede percibir que cuenta con un diseño y espacios bien desarrollados, articulados y definidos que fomentan y facilitan la participación e interacción entre los socios. No obstante, a pesar de esta estructura organizacional, han surgido diversos desafíos.

Uno de los desafíos centrales para UNICAFES es reforzar la noción de pertenencia y compromiso con su mantenimiento y desarrollo de parte de las cooperativas socias. *"Las dificultades de reconocimiento legal son un desafío, pero permanecen las demandas por el fortalecimiento interno de sus socios"*[38]. La estructura de gobernabilidad interna requiere de la presencia constante de sus directores y consejeros en los espacios políticos y técnicos en los cuales participan. Esto requiere de la dis-

[38] Documento Base del VI Encuentro Nacional de Cooperativismo Solidario y VI Asamblea General Ordinaria (AGO) de UNICAFES Nacional, Brasilia 3 a 5 de julio de 2012.

ponibilidad y desplazamiento de los representantes, lo cual muchas veces no es posible debido a los pocos recursos disponibles.

Sin embargo, la estructura y dinámica de funcionamiento de la dirección ejecutiva, con al menos un director en cada región, favorecen la difusión de la información, no obstante, debido al cúmulo de actividades que exige el cargo en UNICAFES a nivel nacional y de sus funciones y sus cooperativas de base y regionales, no es posible una mayor presencia y acercamiento a las cooperativas de base. El contacto se ha logrado principalmente a través de los representantes de los dirigentes.

A partir de la encuesta sobre la realidad de las cooperativas vinculadas a UNICAFES y de la propia organización, se percibe que los desafíos son el resultado de todos los problemas que persisten en la entidad cotidianamente pero que no necesariamente serán abordados exclusivamente por esta. Evidentemente, son numerosos los problemas que debe enfrentar una organización nacional de cooperativismo que aún está en proceso de formación y, por eso, fue necesario avanzar en dirección hacia la definición de prioridades que deberían ser abordadas en los próximos años. Estas fueron definidas en la Planificación Estratégica y se enumeran más adelante.

Cabe señalar que, a pesar de que UNICAFES ha realizado un debate interno amplio con organizaciones asociadas, como por ejemplo, la CONTAG, FETRAF y UNISOL Brasil, la propuesta y entrega de la pauta a los diversos ministerios, órganos públicos y parlamentarios se hace de manera individualizada, o sea, no se establece una pauta única, aunque los temas sean prácticamente los mismos. Dicha acción refleja cierta inmovilidad dentro de las organizaciones de representación con objetivos afines y trae a colación otro elemento que debe ser considerado, este es, la dificultad que las organizaciones de economía solidaria tienen para establecer alianzas estratégicas, sobre todo con otras organizaciones. De este hecho surgen las siguientes interrogantes: ¿hasta qué punto es estratégico establecer alianzas con organizaciones que no sean de economía solidaria? ¿Qué puede esto contribuir al fortalecimiento del movimiento sin vulnerar los principios fundacionales?

4. GESTIÓN Y CAPACIDAD GERENCIAL

La planificación estratégica, que define las acciones a corto, mediano y largo plazo, se hace anualmente. La planificación estratégica actual está dividida en cuatro ejes estratégicos que describen 13 metas y un conjunto de actividades para cada meta. Lo que se definió como prioridad representa una elección u opción fundamentada que supone es lo más importante y requiere de ser mejor asumido y trabajado por UNICAFES durante el período de

planificación. Por otro lado, la necesidad de definir las prioridades también toma en consideración las limitaciones de la entidad en lo que se refiere a sus posibilidades de enfrentar todos los desafíos existentes. Así existe una opción para que sean asumidos los principales y más necesarios y urgentes, en función de un análisis tanto de las demandas que van surgiendo como de sus limitaciones. Los ejes y metas de la planificación estratégica son:

UNICAFES Nacional ha desarrollado una forma de gestión y conducta propia y comparte con otras cooperativas de agricultores familiares, organizaciones no gubernamentales y el gobierno sus conocimientos o capacidades organizacionales en los siguientes aspectos: a) su experiencia como representante de los agricultores familiares y economía solidaria organizados en cooperativas; b) la estructura organizacional de la entidad, nacional y ramas cooperativas y el rol estratégico de las bases de servicios especializados. Al afiliarse a UNICAFES Nacional, las cooperativas cuentan con los siguientes beneficios: 1) representación política; 2) acceso a políticas públicas (programas de crédito, programa de ATER, programas de mercado institucional); 3) programas de fortalecimiento de las cooperativas (programa de comercialización, capacitación, asistencia jurídica y en formulación de proyectos, asesoría en comunicaciones y expansión).

UNICAFES Nacional produce un informe financiero anual que es presentado ante la Asamblea General Ordinaria (AGO) para su aprobación. Las auditorías anuales a las cuentas de la organización comenzaron a realizarse en

Cuadro Nº 4: Prioridades de la planificación estratégica - período 2011/2013

EJE	META
Representación	Meta 01 – Marco legal Meta 02 – Consejos y foros Meta 03 – Políticas públicas Meta 04 – Ampliar el reconocimiento institucional
Fortalecimiento organizacional	Meta 05 – Fortalecer la identidad institucional Meta 06 – Optimizar la gestión contable/administrativa Meta 07 – Reforzar las directrices institucionales Meta 08 – Constituir una Central Nacional de producción y comercialización
Identidad institucional	Meta 09 – Ampliar el debate y publicidad sobre el perfil e identidad del cooperativismo solidario Meta 10 – Reforzar las estrategias de género y generacionales Meta 11 – Establecer espacios permanentes de capacitación en cooperativismo solidario Meta 12 – Calificar los diversos tipos de socios
Sostenibilidad	Meta 13 – Estructurar el programa de sostenibilidad del cooperativismo solidario / UNICAFES

2009. La gestión operativa de los recursos para UNICAFES Nacional es de responsabilidad de la Dirección Financiera, en tanto la gobernabilidad política de los recursos se encuentra bajo la orientación política del Consejo de Administración y la Asamblea General Ordinaria.

Para desarrollar sus iniciativas, UNICAFES Nacional se financia a través de cuotas de afiliación y fondos provenientes de proyectos nacionales gubernamentales y no gubernamentales y organizaciones internacionales. La administración de los proyectos la realiza la dirección de UNICAFES por medio de la Dirección Financiera y la Secretaría General, la cual cuenta con tres asesorías específicas: de proyecto, de gestión de proyectos y contable. Las responsabilidades son compartidas y mensualmente se realizan reuniones informativas para discutir la ejecución de las actividades y otros asuntos.

En cuanto al proceso de participación de los dirigentes, socios y funcionarios/colaboradores en la preparación, toma de decisiones y gestión, UNICAFES Nacional realiza reuniones preliminares con el Consejo Directivo y el equipo operacional. UNICAFES es una organización que busca procesos de reconocimiento y consolidación como organización, siempre pautados en la autonomía y pluralidad de sus socios, resguardando los principios fundacionales; en teoría, un modelo organizacional fundamentado en la descentralización, el fortalecimiento de las ramas cooperativas y de las unidades estatales aunque, debido a la diversidad regional, con procesos multipolares y de diversos niveles organizativos, conlleva diversos desafíos para la consolidación interna.

El carácter nacional y las distancias que existen entre UNICAFES Nacional y las entidades asociadas muchas veces hacen difícil internalizar su misión y conducción. Esto ha requerido de las UNICAFES estatales un esfuerzo mayor de acercamiento y mejor acceso e intercambio de la información y de las demandas y pautas.

Como se indicara anteriormente, la mayor crisis que UNICAFES enfrenta es su sostenibilidad en términos financieros, o sea, lograr mantenerse con los aportes de las cooperativas socias. A pesar de la disponibilidad de proyectos apoyados por organismos nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, el mayor problema en términos de la implementación de los proyectos dice relación con la disponibilidad de recursos para acciones puntuales; la demora en la ejecución de las actividades, y la burocracia que existe para liberar los recursos.

Para realizar las diversas actividades de UNICAFES, existe un equipo de profesionales remunerados con fondos de proyectos y otras fuentes, y su tiempo de permanencia en la organización depende de las actividades de dichos proyectos. Este es otro desafío que deberá

Cuadro Nº 5: Descripción de los proyectos ejecutados y en ejecución

PROYECTOS	VALOR APROX (MILES US$)	AÑO DE PRESENTACIÓN	ORGANISMO FINANCIERO	AÑO DE APROBACIÓN
Apoyo al Cooperativismo Solidario. 2011 a 2013	1.159,1	2010	MDA/SDT	2010
Red Nacional de Mujeres Rurales Cooperativistas. 2011 a 2013	613,8	2010	Secretaría de Políticas Públicas para Mujeres/MDA.	2010
Brasil Cooperativo Solidario. Campaña Crezca. 2012 a 2013	66,7	2011	OXFAM BRASIL.	2011
Apoyo al Cooperativismo Solidario. 2008 a 2011	995,0	2008	MDA/SDT.	2008
Brasil Cooperativo Solidario (Justicia Económica). 2009 a 2010	82,1	2009	OXFAM INTERNACIONAL BRASIL.	2009
Cooperar para crecer – Integración Solidaria Camino al Desarrollo Sostenible y Solidario. 2009 a 2011	432,8	2008	MTE/SENAES - FAT/ PLANSEQ.	2008
Cooperativismo rural combativo y con interacción solidaria. Programa de Cooperación. 2008 a 2009	177,8	2007	En Bélgica: TRIAS / Boerenbond / DGOS y en Brasil: UNICAFES-PR / Cresol Baser / UNICAFES Nacional / ANCOSOL.	2008
Agricultura Familiar Planta Merienda Escolar. Programa de Cooperación. 2008 a 2009	72,0	2007	En Bélgica: TRIAS / Boerenbond / DGOS y en Brasil: UNICAFES Nacional.	2008
Organización de Mujeres Cooperativistas	85,6	2008	UNICAFES Bahía; Paraná; Santa Catarina; Maranhão; Farmers Fighting Poverty	2009
Fondo Ecuménico	16,8	2011	Cáritas Brasil	2011
FBB Patrocinio	24,9	2011	Fundación Banco do Brasil	2011
SEBRAE Patrocinio	49,8	2011	SEBRAE	2011
Diversificación de mercados – EN ELABORACIÓN	1.492,5	2012	MDA	2012
Apoyo a las cooperativas. EN ELABORACIÓN	9,950,2	2011	BNDES	2012

PROYECTOS	VALOR APROX (MILES US$)	AÑO DE PRESENTACIÓN	ORGANISMO FINANCIERO	AÑO DE APROBACIÓN
Comercialización. EN NEGOCIACIÓN.	845,8	2011	SEBRAE	2012
Apoyo a UNICAFES estatales. EN NEGOCIACIÓN.	597,0	2012	MAPA	2012
Apoyo a la capacitación. EN NEGOCIACIÓN.	796,0	2012	SESCOOP	2012

Fuente: Dirección financiera, datos internos, UNICAFES 2012

abordar la organización, es decir, lograr cierta permanencia de sus funcionarios técnicos en las acciones de UNICAFES. Como la organización no logra sustentarse solo con lo recaudado de los aportes de sus socios, los asesores, consultores y técnicos de apoyo actúan en función de los proyectos a los cuales han sido designados o, en algunos casos, son remunerados por sus cooperativas de base o alguna organización asociada y cedidos para determinadas acciones de UNICAFES.

En un intento por minimizar las dificultades financieras que UNICAFES debe enfrentar debido a su sistema de gestión, en el último Congreso realizado en julio de 2011 se propuso institucionalizar algunos programas. En la VI Asamblea General Ordinaria (AGO) realizada en julio de 2012, fueron validados los siguientes programas[39]:

1.- Programa Gestión Cooperativa **-** estructuración de procesos de desarrollo social y económico a través de estrategias y mecanismos para el fortalecimiento de la gestión de las cooperativas asociadas.

2.- Programa Revista Cooperativa **-** reforzar la cultura cooperativa por medio del desarrollo de procesos de formación permanentes.

3.- Programa Expansión Cooperativa **-** ampliar la conciencia cooperativista, buscando fomentar y constituir nuevas cooperativas.

4.- Programa Fidelidad Cooperativa – Ranking **–** para asegurar ingresos financieros, la dirección de UNICAFES debe promover acciones que mejoren el proceso de recaudación.

5.- Programa Interacción Cooperativa **-** fortalecer los vínculos, alianzas y contactos entre cooperativas, centrales estatales/nacional y las UNICAFES estatales/nacional.

[39] Descripción basada en la transcripción del texto del documento base de la VI AGO, UNICAFES julio de 2012.

Cuadro Nº 6: Equipo técnico y especificaciones

Personal y especialidad	Responsabilidad	Financiamiento
Alcidir Mazutti Zanco Licenciaturas en Filosofía, Teología y Sociología (Licenciatura) y Posgrado en Sociología Política.	Asesoría institucional	Cuotas anuales y Proyecto TRIAS en asociación con UNICAFES Paraná
Daniel Turíbio Rech Derecho, especialización en Derecho Cooperativista	Asesoría jurídica	Proyectos específicos
Luzia Amélia Ferreira Servicio Social y Posgrado en Gestión Pública y Economía Solidaria	Asesoría en moderación y relatoría de eventos	Proyecto en asociación con el Ministerio de Desarrollo Agrario
Tarcirlei Mariniello de Brito Gestor de Cooperativas	Asesoría en comercialización	Proyecto en asociación con el Ministerio de Desarrollo Agrario – Estudios especializados para mercados
Maíra Lima Figueira Agronomía	Asesoría en proyectos	Proyecto en asociación con el Ministerio de Desarrollo Agrario
Fernanda Pessoa Periodismo	Asesoría en comunicaciones	Cuotas anuales y donaciones
Ulisses Alves Cândido Contabilidad	Asesoría contable	Proyecto en asociación con el Ministerio de Desarrollo Agrario
Flavia Holanda Administración con especialización en Gestión	Asesoría en gestión de proyectos	Proyecto en asociación con el Ministerio de Desarrollo Agrario
Vanessa A. de Castro Medeiros Nivel medio	Secretaria	Cuotas anuales y donaciones
Alexandra Carvalho Administración	Auxiliar administrativo	Cuotas anuales y donaciones
Lareane Silva Pedagogía	Asesoría de género	Proyecto TRIAS en asociación con UNICAFES Bahía
Neri Pies Administración	Asesoría en comercialización	Proyecto TRIAS en asociación con UNICAFES Paraná

Fuente: Dirección financiera, datos internos, UNICAFES 2012

Existe gran expectativa dentro de UNICAFES en que esos programas se materialicen, a pesar de los desafíos que implica su implementación, lo cual resalta su importancia para el desarrollo de estrategias que favorecerán el proceso de gestión de las cooperativas asociadas, por ejemplo, a través de la optimización de herramientas de gestión unificadas; el fortalecimiento de la gobernabilidad cooperativa; la socialización de la información a través de revistas, boletines y kits de cooperativismo solidario; campañas de recaudación de fondos, proyectos de cooperación y otros medios, y la cobranza efectiva de las cuotas anuales en conjunto con las UNICAFES estatales.

La expectativa es que las cooperativas asociadas incorporarán las disposiciones y directrices aprobadas a nivel de UNICAFES Nacional a las acciones desarrolladas para fortalecer sus instancias organizacionales y la entidad representante del cooperativismo de agricultura familiar y economía solidaria. Como se indicara anteriormente, la gestión de UNICAFES se ha ido perfeccionado y profesionalizando, tornándose cada vez más compleja. Dado que ninguno de los directores reside en Brasilia y puede dedicarse exclusivamente a la organización, existe un sistema de rotación de permanencia que permite mantener la dinámica de trabajo con los colaboradores que sí están diariamente en la sede.

Actualmente, una de las personas que tiene una rutina más intensa de actividades en la organización es el director financiero, quien es asistido por un gestor de proyectos, un asesor financiero y un funcionario administrativo. Esta persona trabaja de manera directa y cercana al director, lo cual ha permitido mantener una mejor dinámica de trabajo y mayor orientación y atención a los procedimientos. Esta persona, junto con sus colaboradores directos, realiza todas las actividades relacionadas a la gestión y control de los recursos, cuentas bancarias, pagos, ingresos y otros procedimientos. Debido a que el director ejecutivo y director financiero residen a cierta distancia, suelen demorar algunos procedimientos y autorizaciones, dando lugar a una mayor burocracia, morosidad, insatisfacción y desgaste.

UNICAFES cuenta con un software especial para la gestión contable y otras labores de registro y control administrativo. Esta herramienta se conoce como COOPNET y está siendo perfeccionada y utilizada por algunas cooperativas que tienen mayor capacidad y soporte estructural para operar esta herramienta digital. A pesar de ser una herramienta interesante, aún requiere de muchos ajustes para adecuarse a las necesidades reales de las organizaciones cooperativas. Brasil es un país donde aún faltan profesionales en esta área específica y que acepten trabajar con pocos recursos.

Considerando la forma de gestión propuesta por UNICAFES y la capacidad técnica existente (número de funcionarios), se considera

necesario un mayor número de personas involucradas en su operación práctica. Las competencias profesionales y exigencias cotidianas no han logrado responder a las innumerables solicitudes. El cuadro profesional ha crecido, y estos se han ido perfeccionando y profesionalizando, pero las demandas han aumentado a un ritmo mayor a las capacidades existentes y puestas a disposición por la organización.

Asimismo, existen cuestiones políticas de disputa de espacios, de formulación de políticas públicas y otros asuntos que deber ser abordadas y que exigen de la máxima participación de los directores y otros líderes en reuniones regulares en los consejos y otros estamentos políticos y sociales, ya sea a nivel local, estatal, regional, nacional o internacional.

Las crisis que van surgiendo son ampliamente debatidas y las estrategias para enfrentarlas son propuestas a partir de los debates pautados en las reuniones y otros espacios de decisión. Sin embargo, muchas veces se requiere de respuestas rápidas a demandas inmediatas, todo es prioridad, dando lugar a lo que en Brasil se conoce como "bomberismo"[40], lo que obliga a redirigir las acciones de planificación.

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

UNICAFES recibe recursos de distintas fuentes de financiamiento: cuotas anuales, proyectos, aportes externos, convenios con el gobierno y programas de financiamiento interno. Los montos se detallan en el siguiente cuadro:

[40] Esta es una expresión muy utilizada cuando las organizaciones tienen una planificación estratégica y líneas de acción definidas, pero que, debido a que las acciones cotidianas son tan intensas y urgentes, termina siendo dejado de lado la planificación inicial para dar paso a acciones inmediatas para ir "apagando el fuego".

Cuadro Nº 7: Fuentes de financiamiento

Financiamiento	Monto (miles de US$)	Período
Aportes de socios	204,6	2011
Proyectos	885,7	2011
Aportes externos	94,8	2011
Municipios	-	
Transferencias o subsidios de gobierno	4,0	2011
Rifas	4,7	2011

Fuente: Dirección financiera, datos internos, UNICAFES 2012

En la Asamblea General Ordinaria realizada el 5 de julio de 2012, se presentaron los principales datos sobre el movimiento financiero de UNICAFES durante el año 2011, haciendo un estudio comparativo con los años 2009 y 2010 a objeto de evaluar la evolución de la organización. Estos datos se presentan en los siguientes cuadros y gráficos:

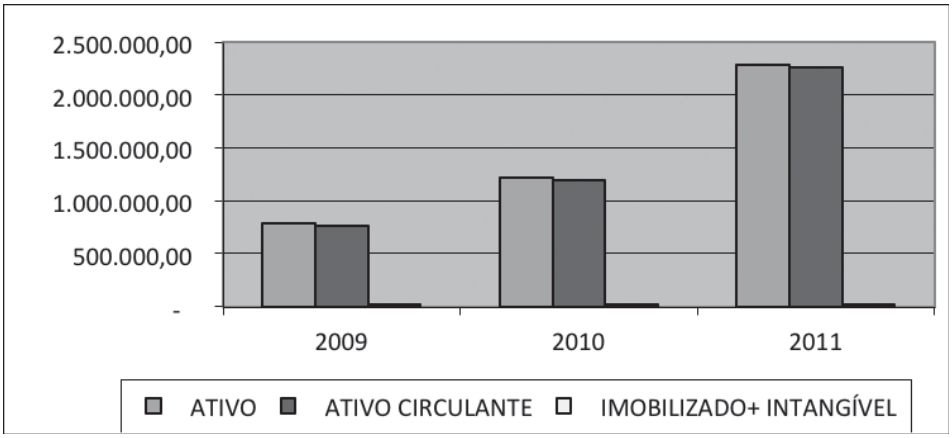
Cuadro Nº 8: Balance patrimonial (miles US$)

DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011
ACTIVO	389,4	603,2	1.134,1
ACTIVO CIRCULANTE	380,1	593,8	1,1
INMOVILIZADO + INTANGIBLE	9,3	9,4	8,7

Fuente: Dirección financiera, datos internos, UNICAFES 2012

La información del balance patrimonial de UNICAFES presenta los componentes patrimoniales, permitiendo así a sus socios interpretar adecuadamente su situación patrimonial y financiera y compararla al ejercicio anterior. Este cuadro muestra la evolución financiera de UNICAFES durante el período 2009 a 2011. Estos datos revelan una considerable evolución financiera en la aplicación de recursos representadas por bienes y derechos, sobre todo al comparar los años 2010 y 2011, período en el cual casi se duplicó el movimiento financiero de la organización. Estos datos pueden entenderse mejor en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 – Balance patrimonial



Fuente: Dirección financiera, datos internos, UNICAFES 2012

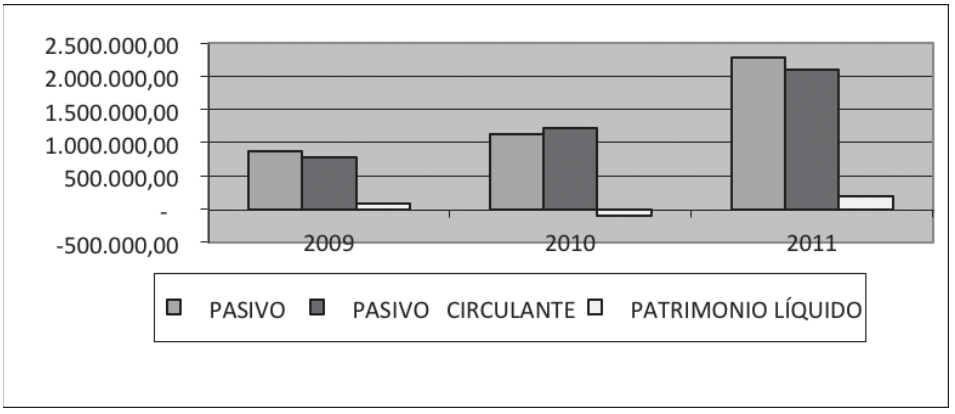
En relación al pasivo, que deriva de recursos provenientes de obligaciones, se revela cierta proporcionalidad en relación a lo recaudado, o sea, se observa que la correcta aplicación de los recursos generó un saldo positivo para la organización, lo cual queda de manifiesto en el siguiente cuadro y gráfico:

Cuadro 9 – Balance patrimonial (miles US$)

DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011
PASIVO	435,3	557,3	1.134,1
PASIVO CIRCULANTE	389,4	605,5	1.040,2
PATRIMONIO LÍQUIDO	45,9	-48,2	93,9

Fuente: Dirección financiera, datos internos, UNICAFES 2012

Gráfico 2 – Balance patrimonial



Fuente: Dirección financiera, datos internos, UNICAFES 2012.

La siguiente declaración de operaciones financieras de UNICAFES presenta una reseña del estado financiero y beneficios netos en relación con los ingresos y egresos calculados de acuerdo al criterio de devengo. Estos datos ofrecen una síntesis de los resultados operacionales de UNICAFES durante el período 2009 la 2011. En el siguiente cuadro y gráfico se evidencia una diferencia significativa en el movimiento de recursos de UNICAFES, sobre todo al hacer una comparación entre los años 2009 y 2011, el cual aumentó en 622%, a raíz del mayor número de proyectos y acciones para los

cuales la organización ha recibido financiamiento.

UNICAFES cuenta con una capacidad instalada que incluye los siguientes bienes: oficina con sede en Brasilia con: 6 computadores fijos, 2 impresoras; 5 computadores portátiles; 10 escritorios con 10 sillas, 1 mesa de reuniones y cuatro sillas; 1 mesa de reuniones con 12 sillas; 2 líneas telefónicas; 1 máquina de fax; 6 aparatos telefónicos; 1 sala de reuniones; acceso a internet banda ancha.

Las cooperativas tienen gran capacidad de organización de la producción; UNICAFES ha pactado y desarrollado proyectos y alianzas para la inserción de sus socios en programas públicos de acceso a mercados nacionales como el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) y el Programa de Adquisición de Alimentos (PAA). Así, las cooperativas dan un paso fundamental al organizarse y encauzar la comercialización. Hay una especialización mayor en este sector a través de las cooperativas, principalmente las de comercialización y de crédito.

La comercialización la realizan las cooperativas y sus centrales de manera directa. UNICAFES no ejerce control sobre las ventas, por lo tanto no tiene cómo proporcionar este dato. Producto del debate sobre la creación de la rama nacional de producción y comercialización, se determinó crear una central de comercialización nacional que se encargará de la comercialización en conjunto con las cooperativas y redes. Como no se comercializa de manera directa, las alianzas realizadas por UNICAFES son de carácter político-institucional, no económico. A pesar de que no existe comercialización directa, UNICAFES participa en una organización denominada Faces do Brasil[41] que se ha enfocado en la consolidación y el fortalecimiento del comercio justo.

UNICAFES establece alianzas económicas y vínculos de cooperación con organismos gubernamentales y no gubernamentales dentro y fuera del país, entre ellos ministerios y secretarías gubernamentales tales como el Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio del Trabajo y Empleo, Ministerio de Desarrollo Agrario, y entidades como TRIAS, AGRICORD, OXFAM, VISÃO MUNDIAL y la Fundación Banco do Brasil. UNICAFES no ha elaborado estrategias de cooperación con empresas privadas, a excepción de algunas actividades vinculadas al sector público, como es el caso de SEBRAE. Este

[41] Faces do Brasil - Plataforma de Articulación del Comercio Justo y Solidario es una plataforma de entidades y actores del movimiento de comercio justo y solidario. Su gestión está centrada en una estructura horizontal y democrática, compuesta por los Consejos "Político", "de Gestión" y "Fiscal" y por la Secretaría Ejecutiva, que, juntos, planifican, ejecutan y monitorean los resultados de las acciones asociadas al fortalecimiento y consolidación del comercio justo y solidario en Brasil como instrumento para lograr una economía inclusiva, solidaria y sostenible.

es uno de los aspectos que deberá ser rearticulado para poder implementar estrategias que permitan asegurar una mayor sostenibilidad institucional.

A partir de la información sobre el desarrollo y movilización de recursos que UNICAFES lleva a cabo, es posible percibir su capacidad de desarrollo económico y su grado de independencia financiera. Es importante considerar que, a pesar del gran aporte de recursos que moviliza UNICAFES, la organización no puede ser considerada sostenible desde el punto de vista de capital propio, o sea, de recursos provenientes de la recaudación de las cuotas anuales de sus socios.

En este sentido, queda en evidencia que los elementos que contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización son la voluntad de los dirigentes, la credibilidad institucional y el apoyo de las bases asociadas. En cambio, los elementos que crean dificultades son la falta de recursos financieros, la poca disponibilidad de tiempo de los dirigentes para dedicarse a la entidad, el exceso de actividades asumidas generando una sobrecarga, e intereses del poder público no siempre orientados hacia el desarrollo económico y social.

En cuanto a la estructura organizacional, UNICAFES opera tanto dentro del ámbito nacional como a nivel internacional participando en la RECM, REAF y FIPA. También opera a nivel regional (de manera informal, pero coordinada), de los estados y localmente a nivel municipal con cooperativas individuales.

Las estrategias desarrolladas indicarían que UNICAFES ha ido pasando por un proceso de fortalecimiento a nivel nacional, tanto en términos organizativos como de reconocimiento político. Aun así, UNICAFES también se enfrenta a una serie de desafíos debido a que es una organización económica, centrada en mejorar las condiciones de vida de los agricultores/as familiares asociados a cooperativas, principalmente en la dimensión de la gestión operacional y la gobernabilidad contable administrativa.

Los puntos fuertes de los líderes actuales y colaboradores de UNICAFES son: la trayectoria personal de cada uno de ellos en las organizaciones de base y movimientos sociales; sus conocimientos especializados en las áreas específicas en que se desenvuelven; el "espíritu" cooperativista presente en las acciones implementadas; la voluntad y disposición a aprovechar las experiencias en curso; la imparcialidad en el desarrollo de actividades en todas las regiones del país sin restricciones en términos culturales, sociales o económicas.

Los conocimientos, capacidades y orientaciones de UNICAFES Nacional pueden ser utilizadas en las áreas de asesoría jurídica cooperativa, organización cooperativa, negociaciones gubernamentales, educación y capacitación para la cooperación, construcción de proyectos y los principalmente

procesos que lleven al cumplimiento de los principios fundacionales sobre los cuales la institución tiene pleno dominio[42].

6. PROYECCIÓN Y VALORACIÓN INTERNA Y EXTERNA

UNICAFES ha recibido el reconocimiento de las entidades asociadas por el rol que cumple como representante político y su apoyo a la agricultura familiar y economía solidaria. Ha sido reconocido también a nivel nacional e internacional en los espacios en los cuales participa. También es reconocida por el gobierno por su accionar. UNICAFES es una organización de representación de cooperativas del ámbito de la agricultura familiar y economía solidaria, a diferencia de la Organización de Cooperativas Brasileñas (OCB) que congrega todos los segmentos del cooperativismo. Este es uno de los aspectos que justifica la existencia de más de una representación nacional y que hace que UNICAFES sea ampliamente reconocida y haya sido legitimada por las cooperativas asociadas.

UNICAFES tiene representación en diversos consejos, foros, grupos de trabajo y reuniones especializadas a nivel nacional e internacional. UNICAFES a nivel estatal también cuenta con representación en los municipios, ampliándose así su participación a nivel, local, regional, nacional e internacional. En términos de pertenencia, además de las organizaciones citadas, UNICAFES a nivel nacional forma parte de Faces do Brasil, de la WFO a nivel internacional, y ha hecho gestiones para obtener la acreditación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

En relación al debate sobre género, existen políticas institucionales coordinadas e implementadas por la Secretaría de la Mujer, instancia que forma parte de la Dirección Ejecutiva, y una asesoría nacional que contribuye a la implementación de acciones y ampliación del debate. Las directrices para las políticas de género son debatidas dentro del colectivo de mujeres.

Las alianzas estratégicas se establecen con organizaciones asociadas, entre ellas la Confederación Nacional de Trabajadores en la Agricultura (CONTAG), la Federación de Trabajadores en la Agricultura Familiar (FETRAF), la Central de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios (UNISOL Brasil), el Instituto Marista de Solidaridad (IMS), Cáritas Brasil y organismos gubernamentales y no gubernamentales como los ministerios de Desarrollo Agrario, Agricultura, Trabajo y Empleo, y secretarías y departamentos nacionales de Economía Solidaria, Agricultura Familiar, Cooperativismo y Desarrollo Territorial, entre otros.

La representatividad política de UNICAFES se manifiesta ante los

[42] Datos extraídos de PROFILING UNICAFES NACIONAL, AÑO 2009.

gestores públicos y otros segmentos de la sociedad. Entre los principales desafíos en la negociación de las políticas públicas, tanto en su construcción como en su reformulación, se encuentran principalmente las leyes que resguardan las sociedades cooperativas (ley general del cooperativismo) y las que sustentan legalmente las actividades productivas de la agricultura familiar abarcando el crédito, la asistencia técnica, la organización de la producción, la infraestructura de las propiedades, la base tecnológica y la comercialización, tomando en consideración la legislación previsional, tributaria, ambiental y sanitaria.

UNICAFES participa en los siguientes espacios institucionalizados: Consejo Nacional de Economía Solidaria (CNES); Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONSEA); Consejo Nacional de Desarrollo Rural Sustentable de la Agricultura Familiar (CONDRAF); Comité Nacional de Asistencia Técnica y Extensión Rural; Consejo de Desarrollo Económico y Social; Comité Nacional de Organización Productiva de Mujeres Rurales; Consejo Consultivo del PNAE; Foro Brasileño de Economía Solidaria (FBES); Participación en FACES do Brasil; reuniones especializadas del MERCOSUR (Agricultura Familiar-REAF, GT de Género, Cooperativismo y Economía Solidaria-RECM). UNICAFES promueve políticas públicas que apoyan el cooperativismo de agricultura familiar y, al mismo tiempo, articula con otros sectores de la sociedad asociaciones para el desarrollo de los emprendimientos cooperativos de los agricultores familiares.

UNICAFES ha ido aumentando sus bases a nivel de los estados, aun así, es necesario seguir trabando en función de movilizar mayores recursos y generar el compromiso de mantener financieramente la representación nacional. A diferencia de la Organización de Cooperativas de Brasil (OCB), UNICAFES no dispone de mecanismos obligatorios o vinculantes para las contribuciones, lo cual constituye un desafío a ser superado ya que actualmente la mayoría de las acciones son financiadas a través de proyectos gubernamentales y fondos de organismos internacionales.

La construcción del Brasil Cooperativo Solidario[43] es una acción propuesta por UNICAFES de gran relevancia dado que contribuye a su reconocimiento interno y externo debido a que depende de una serie de políticas públicas que generarán el ambiente adecuado para el desarrollo de las cooperativas, sistemas y redes. El cooperativismo se inserta en las áreas rurales, como instrumento para el proceso de dinamización

[43] A partir de 2007, UNICAFES consolidó aún más su participación en las luchas por el cooperativismo en la agricultura familiar y economía solidaria. Se institucionalizó la pauta de negociación con el Movimiento Brasil Cooperativismo Solidario, presentada y negociada anualmente y que concentra muchos esfuerzos en pos de mejores condiciones para el cooperativismo.

económica, y conjuntamente con otros sujetos sociales contribuyendo al control y propuesta de políticas públicas territoriales y otras acciones. Frente a esto, es un desafío constante participar en este proceso de construcción de estrategias que permitan realizar evaluaciones coherentes y aplicar mecanismos de control social para las acciones de los gestores públicos, quienes implementan dichas políticas.

Otro elemento que ha contribuido al amplio reconocimiento de UNICAFES ha sido las gestiones realizadas para la aprobación del nuevo marco legal para el cooperativismo. Este tema fue definido como prioritario a nivel institucional, aunque también hay varios proyectos de ley y acciones de reglamentación de leyes y modificaciones/adecuaciones de textos de leyes que forman parte de la agenda política de la organización, estas son: Ley General de Sociedades Cooperativas; leyes de regulación tributaria de las cooperativas; Ley de Economía Solidaria; Ley de Asistencia Técnica para la Agricultura Familiar; Ley de Agricultura Familiar; Proyecto de Ley de Cooperativas de Trabajo; Ley de Alimentación Escolar; nuevo marco regulatorio de la relación estado-sociedad; Servicio Nacional de Aprendizaje del Cooperativismo (SESCOOP); Consejo Nacional de Cooperativismo.

Los líderes y dirigentes han ido adquiriendo mayor conciencia respecto de la misión, visión y metas de UNICAFES Nacional gracias a la Planificación Estratégica, las Asambleas Generales Ordinarias y los Encuentros Nacionales Anuales como espacio privilegiado para su consolidación y fortalecimiento. La cobertura nacional y las distancias que existen entre la entidad a nivel nacional y sus socios crean cierto grado de dificultades para la internalización de su visión y misión. Esto ha requerido de UNICAFES a nivel de los estados un esfuerzo adicional de acercamiento y de acceso e intercambio de información, demandas y pautas.

En el proceso de reconocimiento y consolidación de UNICAFES como organización de representación nacional de las cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria, muchos fueron y siguen siendo los desafíos que necesitan ser abordados. Si por un lado ya se consiguió el reconocimiento, aceptación y cierto respeto de la OCB, el gobierno federal y otros organismos, por otro, el debate interno con las organizaciones de base se mantiene constante, no en el sentido de reconocer la existencia de UNICAFES como entidad de representación, sino en la noción de pertenencia y compromiso con su mantenimiento. Para esto existe una política interna de expansión que ha dado lugar a la creación de UNICAFES en todos los estados de Brasil a fin de ampliar el número de cooperativas y centrales asociadas. También existe interés en asociarse a otras organizaciones con objetivos y finalidades similares.

A pesar de no estar consignado en los documentos oficiales, se advierte que la perspectiva a futuro de UNICAFES a nivel nacional es que el cooperativismo sea reconocido como instrumento clave para el desarrollo de la agricultura familiar y economía solidaria. Para esto es necesario que: a) UNICAFES formalice en todos los estados de la Federación; b) aumente el número de cooperativas asociadas; c) se aprueben las leyes y proyectos en debate en los estados, la Cámara de Diputados y el Senado Federal, y d) que las cooperativas asociadas reconozcan la necesidad e importancia de ser responsables por el mantenimiento de la organización y que esta tenga garantizada la sostenibilidad y continuidad de sus acciones. Las expectativas y estrategias iniciales para alcanzar estos objetivos están descritas en la Planificación Estratégica prevista para el período 2012-2014.

Dentro de este panorama de representatividad, UNICAFES es ampliamente reconocido dentro del ámbito político, aunque la Ley General y el acceso al Sescoop no han evolucionado, limitando el reconocimiento legal y acceso a los recursos provenientes de los aportes de las cooperativas asociadas, obstaculizando la ejecución de acciones sólidas en el ámbito organizacional y representativo.

REFLEXIONES GENERALES – CONCLUSIÓN

Frente al escenario que se ha presentado en el cooperativismo de la agricultura familiar y economía solidaria en las últimas décadas y la expectativa que se ha generado con la creación de UNICAFES como entidad de representación de este modelo de organización; las estrategias organizativas desarrolladas a través de la constitución de UNICAFES a nivel estatal y centrales nacionales; el reconocimiento que ha recibido de ministerios, secretarías, foros y consejos; los avances en los procesos representativos que facilitaron la elaboración y aprobación de leyes; y las diversidades organizativas y socioeconómicas que existen en el marco institucional de UNICAFES, se hace evidente la necesidad de ahondar en las acciones prioritarias y la posición a ser defendida para la consolidación de la organización.

En el proceso de reconocimiento y consolidación de UNICAFES como organización de representación nacional de las cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria, muchos fueron y siguen siendo los desafíos a ser abordados. Si por un lado ya se consiguió el reconocimiento, aceptación y cierto respeto de la OCB, el gobierno federal y otros organismos, por otro el debate interno con las organizaciones de base se mantiene constante, no en el sentido de reconocer la existencia de UNICAFES como entidad de re-

presentación, sino en la noción de pertenencia y compromiso con su mantenimiento.

Hay varios puntos que están siendo ampliamente debatidos dentro de UNICAFES en el sentido de la redefinición de las estrategias de la organización, específicamente: la representación organizacional y política; la defensa del cooperativismo solidario ante los ministerios, secretarías y organizaciones de agricultura familiar y economía solidaria; la organización cooperativa –una de las principales estrategias de UNICAFES–; la sostenibilidad institucional y financiera, y cómo mantener y fortalecer la estrategia fundacional, contando con asesoría cualificada y directores con dedicación exclusiva para que puedan realizarse las actividades planificadas.

UNICAFES es una organización dinámica que se encuentra en un proceso de permanente reflexión y cuestionamiento de sus prácticas que surge de los debates colectivos que se caracterizan por la diversidad de opiniones y enfoques. A pesar de su clara postura frente a las luchas y pautas del cooperativismo, que se ve reflejada en su misión de representación política de las cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria, debe mantenerse flexible y adecuarse a la realidad impuesta por la sociedad y el gobierno.

La información reunida por UNICAFES Nacional hace evidente que su proceso organizativo se encuentra aún en desarrollo, no obstante, ha logrado importantes resultados como la participación en diversos consejos, la aprobación de diversas leyes y políticas públicas y la constitución de varias unidades estatales de representación. También se hace evidente que existen muchos desafíos en términos del seguimiento y fortalecimiento de UNICAFES en los estados y la necesidad de estructurar directrices para consolidar el modelo de organización fundamentado en la horizontalidad de UNICAFES a nivel nacional y de estados y las centrales nacionales, y el fortalecimiento de las cooperativas de base.

La participación de UNICAFES Nacional en los diversos espacios públicos, foros y consejos es un aspecto importante ya que exige definir la orientación institucional, generando procesos de reflexión respecto de las directrices y principios que rigen el proceso organizativo.

ANEXO: CRITERIOS Y MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

ÁREAS A CALIFICAR		UNICAFES - Brasil
A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAMIENTO		**17**
1.	La organización tiene sus miembros activos	3
2.	La estructura organizacional cuenta con un cuerpo directivo completo	5
3.	Funcionan los cuerpos directivos	5
4.	La participación femenina es adecuada	1
5.	Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones	3
B.	**CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN**	**21**
1.	Tienen estrategia de largo plazo	5
2.	Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	3
3.	Han manejado recursos más de dos veces	5
4.	Se financian con aportes de sus miembros	3
5.	Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyentes)	5
C.	**CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS**	**27**
1.	Actividades productivas o económicas exitosas	3
2.	Tienen bienes propios	3
3.	Miembros reciben servicios	5
4.	Hay satisfacción entre los miembros por servicios recibidos	3
5.	Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	3
6.	¿Tienen alianzas actualmente para insertarse en el mercado, en las cadenas de valor u otros?	5
7.	¿Se prevén alianzas a futuro?	5
D.	**IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**	13
1.	Satisfacción percibida por logros de la organización	3
2.	¿Han logrado participar en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	5
3.	¿Tienen perspectivas de crecer al asociarse las otras organizaciones?	5

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARBOSA, Rosangela Nair de C. A Economia Solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil. São Paulo: Cortez, 2007.
2. BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca. As metamorfoses do trabalho e da cooperação produtiva: a economia popular e solidária na perspectiva da nova centralidade do trabalho. Rio de Janeiro: FASE, 2007.
3. BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Qualificação Profissional. Disponible en http://www.mte.gov.br/pnq/default.asp.
4. MIRANDA. Sandro Ari Andrade de. Análise de hipóteses jurídicas de parcerias entre o governo federal e as instituições voltadas ao apoio da economia solidária. Marco jurídico da economia solidária e outros assuntos. Cadernos Brasil Local: Desenvolvimento e Economia Solidária, nº. 02, a. 2009.
5. MOSCOVICI, S. Representações sociais: investigações em psicologia social. Rio de Janeiro, Vozes, 2003.
6. NASCIMENTO, Cláudio. A autogestão e o novo cooperativismo. In. BENINI, Édi, et al (Orgs). Gestão pública e sociedade: fundamentos e políticas públicas de economia solidária. 1 ed. São Paulo: Outras Expressões, 2012, pp. 91 a 100.
7. SARDÁ, M. F.; SANCHEZ, F. A Economia Solidária no Governo Federal: Intersetorialidade, Transversalidade e Cooperação Internacional. In: BENINI, E.; SARDÁ DE FARIA, M.; NOVAES, H. T.; DAGNINO, R. Gestão Pública e Sociedade: fundamentos e políticas públicas de economia solidária. São Paulo: Outras Expressões, 2011, pp. 413-441.
8. SINGER, Paul. A Economia Solidária no Governo Federal. In: BENINI, E.; SARDÁ DE FARIA, M.; NOVAES, H. T.; DAGNINO, R. Gestão Pública e Sociedade: fundamentos e políticas públicas de economia solidária. São Paulo: Outras Expressões, 2011, pp. 407-412.
9. UNICAFES, Documento Base do I, II e III Congresso Nacional. Cooperativismo solidário: desenvolvimento com inclusão social, Brasilia, 2005, 2008 y 2011.
10. UNICAFES, Documento orientador da pauta política governamental, Brasilia, marzo de 2012.
11. UNICAFES, Estatuto Social, informes técnicos, actas de reuniones y diversos eventos, resúmenes de proyectos, Brasilia, 2005 a 2012.
12. UNICAFES, Profiling da UNICAFES Nacional, TRIAS, Brasil, 2010.

COOPERATIVA CAMPESINA DE PEUMO-COOPEUMO LTDA.: CHILE

Hugo Ortega

ACRÓNIMOS Y SIGLAS UTILIZADAS

Asentamiento - Organización transitoria de la reforma agraria que se daba a los trabajadores de un fundo expropiado para su explotación agrícola

BAF - Bonos de Articulación Financiera

CASEN - Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional

Cooperativa Multiactiva Regional - Organización de segundo grado que reunía a cooperativas de base de una determinada región

CORFO - Corporación de Fomento, dependiente del Ministerio de Economía

CAMPOCOOP - Confederación de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias

CDI - Comité de la Democratización de la Informática

CNR - Comisión Nacional de Riego del Ministerio de Agricultura

COOPEUMO - Cooperativa Campesina de Peumo

CORFO - Corporación de Fomento de la Producción

FIA - Fundación de Innovación Agraria del Ministerio de Agricultura

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación

FLO - Fair Trade Labelling Organization International

FONASA - Fondo Nacional de Salud

DECOOP - Departamento de Cooperativas, Ministerio de Economía.

IAF - Interamerican Foundation

INIA - Instituto de Investigación Agrícola del Ministerio de Agricultura

INDAP - Instituto de Desarrollo Agropecuario del Ministerio de Agricultura

INE - Instituto Nacional de Estadísticas

ISAPRES - Institutos de Salud Previsional

OIKOCREDIT - Modelo cooperativo con sede en Holanda que recauda recursos ecuménicos para combatir la pobreza mundial

PACT - Private Action Collaborating Together

PDI - Programa de Desarrollo de Inversiones

PIB - Producto Interno Bruto

PROCHILE - Programa de Fomento a las exportaciones de Chile.

PROFO - Programa de proyectos Asociativos de Fomento

SENCE - Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

SFC - Sistema Financiero Campesino. Organización de la Iglesia Católica de ayuda al campesino

SOQUIMICH - Sociedad Química y Minera de Chile (actualmente SQM)

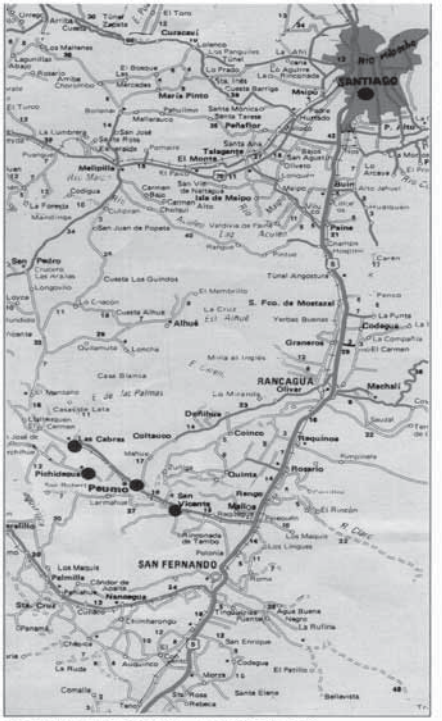
UF - Unidad de Fomento

Quintal - Medida de rendimiento agrícola : qq : 100 kilos

DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS DE CHILE

Superficie (miles km^2) [1]	756,102
Población (millones de habitantes) [1]	17.402.630
Tasa de crecimiento población variación intercensal 1992-2002 (% anual) [1]	1,24
Población rural (% del total) [1]	13,41
Población indígena (% del total) [1]	4,58
Población que vive bajo la línea de pobreza (% del total) [2]	14,4
Población que vive bajo la línea de pobreza extrema (% del total) [2]	2,8
Pobreza en la población indígena (% sobre población indígena) [2]	19,2
PIB (US$ miles de millones) (Base 1987)[3]	248.602
Ingreso per cápita (US$) [3]	12.697
Contribución agricultura al PIB (%)[3]	5,81
Tipo de cambio promedio [3]	$ 485 c/US$

[1] (INE, 2012);[2] (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2012);[3] (Banco Central de Chile, 2012)



PEUMO, a 155 kms. de Santiago. Entrada por Pelequén (Km. 125 de la carretera Panamericana Sur).

INTRODUCCIÓN

El texto relata el caso de la Cooperativa Campesina de Peumo, COOPEUMO, organización ubicada en la Región de Peumo, al sur de Santiago, dedicada a la producción y comercialización de productos frutícolas, hortalizas y cultivos anuales principalmente. La cooperativa tiene una larga trayectoria y una rica experiencia con grandes obstáculos y logros.

A través del análisis de documentos, informes y evaluaciones, memorias anuales y entrevistas a los socios y dirigentes de la organización, se logró completar este trabajo como aporte para futuros

esfuerzos similares. Los temas centrales planteados son el entorno político y económico de país en el cual nace la cooperativa, su organización administrativa y de gestión, sus maneras de operar y sus resultados, intentando identificar permanentemente los factores de éxito en su gestión.

Es notable la organización en su sistema de participación de los socios, con varias instancias donde cada socio tiene posibilidades de participar. Sus cuerpos directivos, las comunidades organizadas y responsables locales, los técnicos en los trabajos de terreno y un proceso permanente de capacitación integral, no solo productiva, son muestra de su desarrollo. Los servicios prestados muestran hoy día, un progreso evidente. Los factores de éxito aparecen como la capacitación, la cohesión del grupo para decidir en equipo las decisiones fundamentales, el orden administrativo y financiero y el seguimiento continuo y permanente de los planes y programas ejecutados.

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes generales del estudio

El trabajo se basa en información secundaria analizada, documentos existentes en las cooperativas u otros actores. La información se complementa con entrevistas a algunos miembros o directivos de la COOPEUMO y otros actores relacionados; y para ello se elaboró una Guía detallada que homogeniza la información recopilada para los análisis comparativos con las demás organizaciones seleccionadas.

La guía usada contiene los aspectos claves que contribuyeron a analizar la organización en sus aspectos y solidez organizativa para valorar el funcionamiento de sus procesos internos, su consistencia, habilidades para impulsar el desarrollo organizativo, enfrentar dificultades e impulsar sus potencialidades; su capacidad de gestión y gerencial para determinar sus habilidades para dirigir la organización hacia objetivos planteados, relacionarse económicamente y manejar recursos eficientemente; capacidad económica y prestación de servicios, para determinar las características y giro económico y empresarial de la cooperativa y sus asociados, su respaldo financiero y económico y sus resultados económicos; y la proyección y valoración interna y externa, impacto logrado en su entorno, sus asociados y área de influencia.

Algunos factores que se tomaron en cuenta para medir el éxito de COOPEUMO son: (a) el contexto global, desarrollo y apertura de mercados y la economía nacional; (b) las políticas y programas implementadas desde el gobierno y actores que formulan políticas; (c) el apoyo que ha tenido desde sus inicios hasta el proceso de consolidación; (d) el desarrollo propio desde la asociación, sus

socios y aliados (entidades de gobierno, otros cooperantes, otras organizaciones).

Para esto se revisaron las memorias anuales elaboradas por la Cooperativa de Peumo, informes de diferentes unidades dentro de ella, trabajos de evaluaciones anteriores realizadas por diversas instituciones nacionales e internacionales y por una entrevista a socios calificados y miembros del Consejo de la Cooperativa.

1.2. Descripción del país y la región donde se ubica Coopeumo

Chile continental, ubicado en el extremo suroccidental de América, presenta una geografía de más de 4.200 km de largo, de un ancho máximo de 375 km y uno mínimo de 90 km, conforma una estrecha lengua de tierra custodiada en todo su largo por dos grandes cordilleras: los Andes y la Costa. La primera, con cumbres que llegan hasta 7.000 metros, forma el límite natural con Argentina y Bolivia; la segunda, con un máximo de 3.000 metros en el norte y disminuyendo a medida que se avanza al sur. En las zonas del Norte Chico y Central existen, los llamados Valles Transversales que van de la cordillera de los Andes a la de la Costa. Estas particularidades hacen que el terreno plano sea escaso en relación a total, aproximadamente un 20% de sus 756.000 km^2.

La población total del país, según Censo 2012, llega a los 17.402.638 habitantes, siendo su población rural de un 13%, su población pobre de 14,4% y extremadamente pobre del 2,8%. El PIB Nacional es de US$248.602 miles de millones (tomando como base 1987), con una contribución del sector agrícola del 6%. La administración del Estado se ejerce a través de una división en Regiones, Provincias y Comunas. La capital, Santiago, se ubica en la zona central del país, en la denominada Región Metropolitana.

La extrema longitud del país, sumada a otras características como las barreras naturales que forman las cordilleras y las corrientes marinas subtropicales en el norte y polares desde el sur, tienen como resultado una gran diversidad de climas en el territorio, los que se expresan no solamente en el sentido latitudinal sino que también en su perfil transversal. Los climas van desde tipo desértico en el norte, con precipitaciones promedio de menos de 1 mm/año, a los templados lluviosos fríos en el extremo sur, con lugares cuyas lluvias superan los 5.000 mm/año. Esto permite una gran variedad de formas de vida animal y vegetal, que son la base de su diversificado desarrollo agrícola y forestal.

En la producción silvoagropecuaria, se identifican 7 macrorregiones, con cierta similitud de clima y geografía: Norte Grande, con hortofruticultura y ganadería camélida; Norte Chico con hortofruticultura, actividad pisquera y ganadería caprina; Centro, con

hortofruticultura, vitivinicultura y cultivos anuales; Centro Sur, con cultivos anuales, vitivinicultura y actividad forestal; Sur Frontera, con cereales, ganadería (crianza y engorde) y actividad forestal; Sur: Zona de Los Lagos, con ganadería bovina lechera forestal; y Extremos Sur, Región Austral, con ganadería ovina y bovina y actividad forestal. La agricultura chilena, cuenta con un total de 75,6 millones de hectáreas a nivel continental, de las cuales solo aproximadamente un tercio tiene potencial silvoagropecuario.

Su superficie se subdivide en: 8,5 millones de ha con aptitud ganadera, 11,6 millones de ha con aptitud forestal y 5,1 millones de ha con suelos arables o cultivables. Existen 329.705 explotaciones que cubren 51,3 millones de ha. De estas, el 31,2% son de subsistencia, el 3,4% son pequeños agricultores, el 5,2% medianos agricultores y el 2,9% grandes agricultores. Los agricultores de subsistencia cubren el 2,3% de la superficie total y el 3% de la superficie agrícola utilizable. El pequeño empresario cubre el 15,7% del total de la superficie de las explotaciones y el 19,6% de la superficie agrícola utilizable. El mediano agricultor ocupa el 12% de la superficie de las explotaciones y el 22% de la superficie agrícola utilizable, mientras que el gran agricultor ocupa el 30% del total de superficie y 54,8% de la superficie agrícola utilizable. Sin clasificar está el 7,4% de las explotaciones con 40% de la superficie total de explotaciones y 0,4% de la superficie agrícola utilizable.

La Región donde se ubica la Cooperativa, en el Valle Central en la Región VI, es la cuenca del Río Cachapoal, uno de los sectores más productivos del país. Su ubicación específica corresponde a las comunas de San Vicente, Peumo, Las Cabras y Pichidegua. Esta zona se caracteriza por un clima mediterráneo, apto para todos los cultivos anuales y frutales propios de la agricultura chilena de la Zona Central, cuenta con abundantes recursos hídricos y de suelo, cercanía a puertos de embarque y plantas procesadoras de granos y otras agroindustriales.

1.3. Políticas relacionadas al cooperativismo y organización comunitaria

Cuatro períodos diferentes influyen en el movimiento cooperativo nacional: el primero, hasta 1960, donde predominaba la gran hacienda, con agricultura muy deficiente, estructuras productivas de carácter extensivo, bajos rendimientos y grandes porcentajes de suelos subutilizados. En la zona de mayor productividad en Chile, más de 500 mil ha se encontraban con praderas naturales. El atraso del sector agrícola, en relación a los otros sectores de la economía nacional (minería, industria y comercio), eran significativos, sobre todo en desmedro de los trabajadores agrícolas y minifundistas.

En el segundo período, de inicios de los 60 a 1973, se aplica una

reforma agraria masiva, con un proceso de expropiaciones de tierras ociosas y un fuerte énfasis hacia la capacitación y organización de los campesinos. Previo a esa reforma agraria, en una situación agrícola deficiente y con los trabajadores agrícolas en malas condiciones, la Iglesia Católica había iniciado el traspaso de tierras agrícolas de su propiedad, a los trabajadores de esos mismos predios.

La reforma agraria se profundiza con la aprobación en 1967, en el Congreso de la República, de la Ley que expropiaba grandes fundos abandonados y mal trabajados, constituyéndose los llamados "asentamientos campesinos", una organización de ex trabajadores del predio, que la trabajaban en común, y con una directiva que les representaba frente a las entidades públicas. Un porcentaje de estas organizaciones, con el tiempo, se transformaron en cooperativas. El Estado tuvo una fuerte política de apoyo a estas organizaciones. En este período, se crearon más de 1.600 sindicatos con 130.000 afiliados, casi 300 cooperativas de base con 36.000 socios, 2.100 comités de pequeños agricultores con 71.000 socios y 14 cooperativas multiactivas regionales. Es tal el impacto socioeconómico y cultural de los campesinos que en ese período accedieron a la propiedad de la tierra, que el mejoramiento de su calidad de vida fue muy significativo, y se mantiene hasta el día actual, sobre todo en niveles de escolaridad y formación, equipamiento y servicios de sus hogares, recreación y muchos otros.

El tercer período, entre 1973 y 1990, se caracteriza por la dictadura militar que aplica una política antiorganizaciones sociales, donde se disuelven organizaciones, sobre todo las de carácter reivindicativo y social, la persecución de sus dirigentes y lógicamente, la desaparición de los programas gubernamentales de apoyo al sector. La gran mayoría de organizaciones dejan de funcionar y desaparecen. La política durante la dictadura también incluyó la entrega de títulos individuales a los reformados, como una forma de minimizar la importancia de las organizaciones. Para la mitad de los años 80, el país se empezó a abrir el país a mercados internacionales, que beneficiaban a la gran empresa.

El cuarto período, desde 1990 y con la recuperación de la democracia, se inicia la consolidación del modelo exportador y de apertura comercial, que favorece al gran agricultor. Esta apertura comercial ha significado mayores exigencias para los pequeños agricultores y sus organizaciones, que les obliga a desarrollar un proceso de innovación constante, mejora de los índices de gestión predial e intrapredial, búsqueda de producción de calidad, economías de escala, buenas prácticas agrícolas, entre otras.

Las cooperativas se rigen ahora por la Ley General de Cooperativas Nº 19.832, del 23 de octubre de 2002, y su reglamento del

17 de febrero de 2004, lo que ha significado un cambio sustantivo al marco jurídico anterior de 1978 (Departamento de Cooperativas). La normativa posee tres aspectos fundamentales para mejorar el funcionamiento de las cooperativas: consagra a las cooperativas como entidades que generan riqueza, permitiéndoles que puedan competir en todos los mercados; simplifica de manera notoria los procedimientos y trámites para su desarrollo; y, posibilita su inserción en el contexto económico, con la adopción libre, de estrategias y conceptos empresariales para su progreso económico, flexibilizando las barreras burocráticas que obstaculizaban su creación y desarrollo.

La nueva normativa, elimina también el concepto según el cual las cooperativas eran entes sin fines de lucro, liberalizando la repartición de excedentes entre los socios/as, facilitando la obtención de personalidad jurídica para las nuevas cooperativas, asimilando su constitución a la de sociedades comerciales, mediante escritura pública cuyo extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el *Diario Oficial*. Otro tema es la eliminación de las limitaciones en cuanto al objeto social, estableciéndose plena libertad para desarrollar bajo esta forma de organización, cualquier actividad económica, sin perjuicio de la regulación establecida por leyes especiales, permitiéndose además la combinación de finalidades de diversas clases de cooperativas, con la excepción de aquellas que tienen objeto único (ahorro y crédito, y vivienda abierta); (Hernández y Radrigán, 2008).

El país tiene un total de 2,491 cooperativas activas. De estas, 468 están relacionadas con el mundo rural, como las cooperativas silvoagropecuarias, de crédito o vivienda rural, pesca artesanal o piscicultura, representando el 18,8% del total (Departamento de Cooperativas, 2012). Al 31 de octubre de 2004, el número de socios/as de cooperativas alcanzó a casi de 1.3 millones de personas (8,3% de la población total, uno de los porcentajes más altos en la historia[44]). Estas cifras están directamente relacionadas con el explosivo aumento de las cooperativas de ahorro y crédito en los últimos 15 años. El sector generaba en 2007, 36.679 puestos de trabajo.

Las cooperativas se agrupan en un total de 43 Federaciones, de las cuales 23 corresponden a organizaciones de representación de las cooperativas del sector silvoagropecuario. Las Federaciones se encuentran agrupadas en cuatro Confederaciones Nacionales (DECOOP, 2012): la Confederación de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias Limitada (CAMPOCOOP), organización sin fines de lucro que representa a las Federaciones Regionales de Cooperativas Campesinas y Cooperativas Agrícolas asociadas desde la

[44] *Hernández y Radrigán*, 2008.

IV a la X Región; la Confederación General de Cooperativas de Chile-CONFECOOP Chile Limitada, que agrupa a la Confederación sectorial (CAMPOCOOP), 6 Federaciones y 7 cooperativas de base; la Confederación Nacional Cooperativas de Productores de Hortalizas, Frutas y Otros Productos Similares Limitada; la Confederación Nacional de Cooperativas del Agro Ltda.

El Departamento de Cooperativas, dependiente de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, del Ministerio de Economía, tiene a su cargo las funciones del fomento del sector cooperativo, establecida en la Ley General de Cooperativas, en sus artículos 108 y 109. El DECOOP realiza programas destinados al desarrollo de la gestión y capacidad empresarial, la dictación de normas que contribuyan al perfeccionamiento del funcionamiento de las cooperativas, el registro de las cooperativas vigentes y la supervisión y fiscalización de las mismas (DECOOP, 2012).

2. LA COOPERATIVA CAMPESINA DE PEUMO-COOPEUMO

2.1. Antecedentes de la Cooperativa

La Cooperativa Coopeumo, nace el 30 de marzo de 1969, como resultado de la reforma agraria y el apoyo del Estado a la organización campesina y al desarrollo rural en general. Sin embargo, este primer intento de organización no tuvo buenos resultados, entrando en receso a mediados de los 70. Las causas de este fracaso fueron la poca o nula experiencia de trabajar y dirigir organizaciones de campesinos, además de su baja escolaridad.

Durante ese período y ya durante la dictadura, el cardenal de esa época, Monseñor Raúl Silva Henríquez, ante la evidente ausencia de programas públicos de apoyo, solicita ayuda, de organismos internacionales y/o países desarrollados, para las organizaciones. Dos donaciones fueron otorgadas: una en 1979, de parte de Private Action Collaborating Together, PACT**,** entidad privada de Estados Unidos, dependiente del Parlamento, y otra, en 1981, la Interamerican Foundation-IAF, con las que se constituye el Sistema Financiero Campesino-SFC. Era dependiente del Arzobispado de Santiago, e integrada y ejecutada por cinco profesionales de mucha experiencia en materias agrícolas y financieras, con un equipo de terreno con experiencia en el área productiva y organizativa.

El Proyecto de tres años, aprobado por la IAF para la Cooperativa, fue para crear un pequeño fondo rotatorio de créditos a pequeños agricultores socios y otro para financiar la operación del equipo técnico. Esto permitió que la Cooperativa se reactivara, prestando servicios de crédito y asistencia empresarial a sus socios, y de esta forma evitar la venta de sus tierras. En la Asamblea General de Socios

del 20 de diciembre de 1980, se designa una Comisión investigadora para diagnosticar las inconsistencias del pasado y aclarados los detalles, en la Primera Asamblea General de Socios para la reactivación de la Cooperativa, del 25 de abril de 1981, se constituye el Consejo de Administración y el Certificado de Vigencia, el 22 de junio de 1981.

Se inicia así un trabajo sistemático, planificado y ejecutado con un riguroso seguimiento, donde profesionales, técnicos y dirigentes campesinos conforman un equipo muy cohesionado, logrando darle, en esta segunda oportunidad, una proyección y estabilidad. El presidente del Consejo fue uno de los dos campesinos dirigentes del equipo, de tal manera que el equipo completo de técnicos fue muy reconocido y aceptado por los socios de la Cooperativa. La Cooperativa fue estabilizándose lentamente, llevando a cabo programas de apoyo para sus socios e iniciando un programa de abastecimiento de insumos a menores precios que los del mercado local.

A partir de 1990, la organización logra otra etapa de desarrollo, con nuevos conceptos y estrategias. El alza de los precios de los granos, especialmente, trigo y maíz, confirmó la estrategia de actuar organizados, ayudándoles a alcanzar posiciones financieras positivas, con economías de escala, aumento de volúmenes ofertados, mejora de la calidad de sus productos y capacitándose permanentemente. Solo agrupados, como lo aseguran en sus memorias anuales, pueden acceder a nuevas tecnologías de información y comunicaciones que hoy existen. La capacitación necesaria para tener una gestión eficiente puede mejorar la rentabilidad de sus producciones. Un

Cuadro Nº 1: Proceso de creación, Fortalecimiento y consolidación de COOPEUMO

ETAPA	AÑO	SITUACIÓN
Organización inicial	1969	Como producto de la reforma agraria nace la cooperativa
Período de dictadura militar	1974	Entra en receso por falta de apoyo
Reconstitución de la organización	1981	Con apoyo de la Iglesia y organismos internacionales logra recuperarse y reiniciar servicios a sus socios
Fortalecimiento	1981-1990	Con apoyo del Sistema Financiero Campesino, el equipo directivo y técnico de la Cooperativa se consolida y completan su fortalecimiento. Los servicios se amplían.
Consolidación	1990 a la fecha	El equipo directivo y técnico de la Cooperativa razonan sus objetivos y estrategias y reiteran la importancia de estar organizados. Consolidan su organización.

modelo cooperativo, significaba concebir la actividad productiva agrícola de manera diferente, no individualista, sino solidaria en sus socios y valórica en su perspectiva de largo plazo.

2.2. Situación actual de la Cooperativa

La COOPEUMO es una organización de primer piso, dedicada a la comercialización de productos agrícolas, y está constituida por 349 familias. Cubre cuatro comunas del Valle del Cachapoal, en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, a 150 km al sur de Santiago. Sus principales características son:

La Visión de COOPEUMO se orienta a lograr una organización que asegure buenos estándares de calidad de vida a sus socios con sus familias.

Cuadro Nº 2: Datos Generales de COOPEUMO

Nombre organización	Cooperativa Coopeumo Ltda.
Representante legal:	Rolando Escobar Acuña
Fecha de legalización	22 de junio de 1981 Dirección: Sarmiento 10, Peumo.
Años de existencia	43 años
Ubicación geográfica	Región del Libertador B. O'Higgins de Chile, Valle del Cachapoal. Tel. 56-272561596. Email: amaldonado@coopeumo.cl
Área territorial	Comunas de Peumo, Las Cabras, Pichidegua y San Vicente
Principal giro de la organización	Apoyando la producción de sus socios y comercializando sus productos agrícolas mediante apoyo técnico, financiero, capacitando en gestión y organización.
Objetivo principal	Luchar por una mejor calidad de vida de sus asociados, prestándoles servicios, comercial, técnico, contable, tributario, crediticio y social organizacional.
Membresía	349 socios. 297 hombres y 52 mujeres.
Evolución del número de socios	2004: 384; 2012: 349

La Misión de COOPEUMO es elevar la calidad de vida de los socios, beneficiarios y sus familias, bajo los valores y principios de libertad, respeto, honestidad, lealtad y democracia participativa.

Los fines y objetivos de COOPEUMO son: apoyar la gestión del socio como agricultor, tanto en sus esfuerzos productivos, de gestión empresarial y comercialización de sus productos.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

La Cooperativa cuenta al 2011 con 349 socios, de los cuales el 95% se encuentran activos o habilitados con derecho de voz y voto en las asambleas. Del total de so-

Cuadro Nº 3: Número de socios por comuna, comunidad y porcentajes

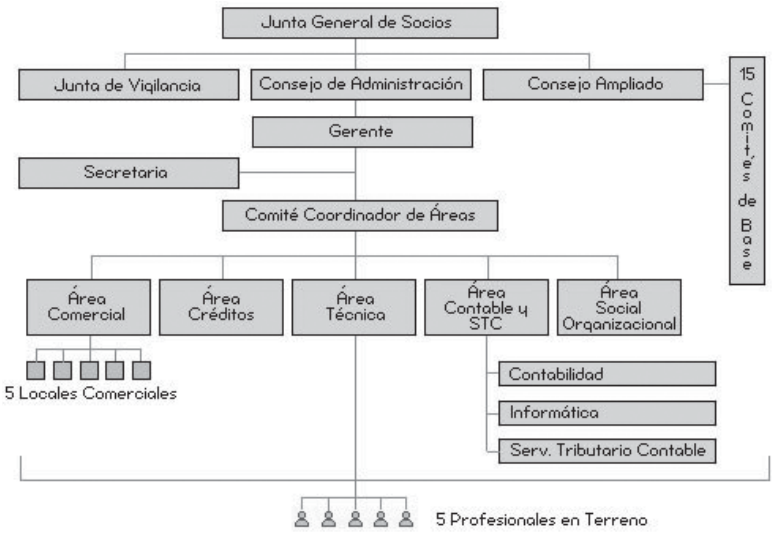
COMUNA	COMUNIDAD	Nº SOCIOS TOTAL	MUJERES	%
PEUMO	Peumo Centro	9	1	18
	Aguas Claras	10	2	
	Codao	19	3	
	Rosario	8	-	
	La Esperanza	20	3	
			9	
	Total Peumo	64		
LAS CABRAS	Quilicura	21	2	14
	Cocalán	17	1	
	Llavería/El Durazno/Sta. Julia	9	1	
	Santa Inés del Peral	1	-	
	Total Las Cabras	48	4	
PICHIDEGUA	Pataguas Cerro	52	8	59
	San Luis	18	2	
	El Toco	8	1	
	Santa Amelia	19	2	
	La Torina	21	4	
	Pataguas Orilla	21	1	
	Caleuche	50	9	
	El Salto	15	1	
	Total Pichidegua	204	28	
SAN VICENTE	Santa Inés	8	1	9
	Cuchipuy/San Gerardo	14	2	
	El Cardal	7	1	
	Pencahue/Las Cruces	2	1	
	Total San Vicente	31	9	
	TOTAL	349	14	100%

cios, 297 son hombres y 52 mujeres. El número de socios ha sido bastante estable desde sus inicios, con un promedio de 350 socios.

La principal fortaleza de la cooperativa se basa en entender que está enfrentada a un proceso de desarrollo donde debe conciliar su calidad de empresa agrícola y eficiente y generadora de recursos, con ser una organización campesina de tipo social, y por tanto, ser capaz de responder a los requerimientos y necesidades de socios de variados estratos campesinos, de intereses también diversos. La Cooperativa entiende que la única opción de los pequeños agricultores es la asociatividad, y está dispuesta a consolidar un modelo de organización campesina.

La Cooperativa está estructurada de tal manera de distribuir las responsabilidades y jerarquías en forma clara y expedita. Tiene una línea de mando descendente, desde la Asamblea General, como instancia máxima encargada de la política global y aprobación de programas y presupuestos; el Consejo de Administración, que guía las líneas estratégicas de la organización; la Gerencia, que las ejecuta; y, las áreas de gestión (comercial, créditos, técnica, financiamiento y contabilidad y aspectos sociales). Estas instancias cuentan con empleados permanentes y actividades programadas y evaluadas permanentemente. El gobierno de la Cooperativa está compuesto por el Consejo Administrativo, el gerente y los jefes de áreas. La Coopeumo tiene una estructura de organización que incluye personal técnico y administrativo en cada uno de los proyectos y servicios en ejecución, como se muestra en el organigrama a continuación:

Figura 1 – Organigrama Coopeumo Ltda.



Cuadro N° 4: Estructura organizativa y de gobierno de la Cooperativa COOPEUMO Ltda.

Detalle	Participación de socios/as	
	Hombres	Mujeres
Asamblea de Socios	349	14
Consejo de Administración	4	1
Junta de Vigilancia	3	-
Junta Electoral	3 a 5	1
Área Comercial	8	4
Área de Crédito	3	-
Área técnica	5	-
Área de Contabilidad	3	4
Área Social	1	-
Representantes de comunidades	Más de 20	4

Además de las áreas ejecutivas, existen unidades de apoyo y contraloras de acuerdo a la Ley de Cooperativas, como la Junta de Vigilancia, los comités coordinadores y representantes de comunidades, o los encargados de determinadas actividades no permanentes que, dependiendo de algunas áreas de interés, principalmente de tipo social, solidario o participativo, suelen ser esporádicas o no permanentes.

La Asamblea General, es la autoridad máxima, se integra con sus socios, representantes titulares y suplentes de cada comunidad o grupos de socios. El Consejo de Administración, órgano administrativo, se elige por la Asamblea General. La Comisión de Vigilancia, órgano encargado del control y la fiscalización de la asociación es una unidad que actúa en determinadas circunstancias, según los criterios del Consejo e informa a la Asamblea.

El Consejo de Administración, encargado de la administración y gestión permanente de la cooperativa se encuentra compuesto por cinco miembros titulares: presidente, que lo encabeza y es el representante legal de la organización, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal titular y 3 suplentes. Los miembros titulares ocupan sus cargos durante 3 años, pudiendo ser reelectos en varias ocasiones. En el Consejo de Administración participa una mujer, aunque la Cooperativa espera que esto aumente en el futuro.

El Consejo dicta las directrices y políticas, en función del Plan Estratégico y los objetivos y la Gerencia esta es la encargada de ejecutarlas. El cargo de gerente es ocupado actualmente por un ingeniero agrónomo con suficien-

Cuadro Nº 5: Integración del Consejo de Administración de COOPEUMO

Cargo	Nombre
Presidente	Rolando Escobar Acuña
Vicepresidente	Rafael Aliaga Marambio
Secretario	Carlos Núñez Vidal
Tesoreros	Carlos Cabello Donoso y Norma Reyes Maldonado
Gerente General	Jorge Quintanilla Maldonado

tes capacidades para direccionar la gestión de los diferentes proyectos que se ejecutan, con el apoyo técnico de profesionales en la parte técnica y financiera, ubicados en cinco áreas de gestión. El cuadro siguiente detalla los representantes del Consejo de Administración al año 2012:

Para acercar más al equipo directivo con las bases de la organización, la Cooperativa ha creado una nueva instancia llamada Consejo Ampliado, donde se nombró un representante por cada comunidad, que representa a sus bases. Este Consejo Ampliado busca una mayor participación de las bases mismas en el quehacer de la organización. En la medida que los dirigentes de las comunidades se fueron capacitando en su rol, ha ido aumentando su aporte tanto a nivel de la comunidad como en el Consejo mismo. En otros términos, es una especie de "semillero" de futuros dirigentes. Algo parecido ocurre con el Consejo de Administración con sus titulares y suplentes, dando continuidad a la información a los socios de lo que está ocurriendo en la organización.

La Junta de Vigilancia, por su parte, ha jugado un excelente rol en el control y seguimiento de las actividades de la Cooperativa, comprobándose a cabalidad que, cuando el socio permanece un tiempo estable en un cargo, la eficiencia aumenta significativamente.

La estructura administrativa y de gerencia cuenta con cinco áreas de trabajo que diseñan y ejecutan programas de apoyo a los socios:

- Área Comercial. Venta de productos a socios y clientes y comercialización de los productos de los socios por medio de los cinco locales o sucursales.
- Área Técnica. Asistencia técnica-empresarial a los socios, con apoyo en la utilización de instrumentos crediticios y de bonificación a la pequeña agricultura, así como la elaboración de proyectos de inversión, asistencia técnica empresarial y capacitación.
- Área de Créditos propios de la Cooperativa en las líneas productiva y de vivienda.

- Área de Contabilidad y Servicio Tributario-Contable como balances, planes anuales y capacitación.
- Área social. Relaciones entre comunidades de base y Cooperativa.

La Gerencia es la máxima autoridad ejecutiva de la organización. Su rol principal, en consecuencia, es ejecutar los planes y programas aprobados por las instancias superiores del organigrama, es decir, la Asamblea y el Consejo. Es el responsable que rinde cuenta ante el Consejo y Asamblea y están, bajo su dirección las diferentes áreas de operación, incluyendo los cinco locales comerciales, el equipo técnico de terreno y lo que concierne a finanzas, contabilidad e impuestos y contribuciones. Como instancias de apoyo, cuenta con una secretaría y un Comité Coordinador de áreas.

El gerente participa también como representante de la Cooperativa en instancias fuera de la organización y que son de carácter técnico como son, por ejemplo, la Subcomisión Nacional del Maíz y la Agencia de Desarrollo Productivo de la Sexta Región.

Desde que la Cooperativa se estabilizó como organización, a mediados de los años 80, la participación de los socios ha ido en permanente aumento, ya sea solicitando créditos, aplicando las recomendaciones técnicas, comprando los insumos en su cooperativa y vendiendo sus productos vía la organización. La participación empezó, en sus inicios, en torno a lo productivo agrícola y con mínima participación de la mujer. En algunas áreas específicas, donde la Iglesia entregó sus campos a los inquilinos y los acompañó a elaborar sus planes de explotación, han mostrado un nivel bastante superior de participación que los que recibieron la tierra de parte del Estado. El nivel de participación de los socios en los diferentes niveles de decisión se da según algunas características propias del grupo humano del sector y también de las experiencias asociativas diferentes vividas por cada uno de ellos.

Una nueva etapa de incremento de la participación se dió a mediados de los años 90, donde, gracias a los programas de carácter social, se fue incorporando lentamente, la familia a las actividades de capacitación, culturales, de salud y otras. La mujer, en esta etapa aparece con mayor frecuencia en la cooperativa. Tal vez, su participación formal, como miembro de una instancia de la cooperativa sea aún bajo, alrededor del 15% a 20%, pero se aprecia un lento incremento. En este punto, es necesario recordar que en Chile, especialmente en el sector rural, el machismo fue extremadamente fuerte. Una realidad, que se está dando en muchos lugares, incluida la Cooperativa y que asegura una mayor participación a futuro, es que muchas mujeres están asumiendo la conducción y dirección de las pequeñas propiedades agrícolas, mostrando hasta

aquí capacidades muy satisfactorias en sus resultados.

4. CAPACIDAD DE GESTIÓN Y GERENCIAL

La capacidad de gestión y gerencial de la COOPEUMO está basada en la calidad y experiencia del equipo con que consta la organización. Gente madura, de alta trayectoria en lo agrícola e impulsados por lograr resultados positivos, los que sumados a una actitud proclive a buscar soluciones, les ha permitido alcanzar importantes logros. A la experiencia productiva, se sumó una capacidad profesional adecuada para avanzar en los logros. Estos cuadros técnicos, trabajando de manera permanente con los socios, creó un ambiente de confianza que aseguró el avance.

El trabajo de equipo, del gerente con el Consejo, constituido por agricultores necesitados de estabilidad, ha logrado alcanzar consenso en los criterios razonables para ayudar a minimizar los riesgos, y asegurar buenos resultados. Los aspectos técnicos, las recomendaciones técnicas, agregado a un seguimiento estrecho y una evaluación permanente, fueron difundiendo en el ámbito de los socios, un avance lento pero seguro. Nunca pensaron en la gran inversión, en el gran éxito de un rubro nuevo o aspirando a un precio de venta formidable, sino a la consolidación de su organización.

Esta manera de ver la gestión, los llevó a registrar información que les permitiera asegurar el avance. Desde su recuperación, la cooperativa ha apostado por entregar créditos de bajo monto y en rubros conocidos por ellos, con mercados más seguros. A su vez, con la seguridad de que los créditos había que recuperarlos, de manera que la disciplina y orden en el manejo de los recursos financieros ha sido siempre bastante estricta.

Las cuentas bancarias han sido manejadas siempre con mucha rigurosidad. Dos bancos y tres cuentas corrientes son la base para este ordenamiento en los recursos, lo que demuestra la política financiera de la organización. El área de finanzas y contabilidad emite permanentemente estados financieros en cada área y son analizados por la Gerencia y el Consejo Administrativo. La política de endeudamiento ha sido muy estricta, en el sentido de no comprometerse más allá de sus capacidades reales de pago.

Todo este aprendizaje y cultura financiera les llevó, incluso a no usar entidades crediticias (públicas o privadas), salvo casos muy extraordinarias. El resultado de esta política les permitió, como situación excepcional en Chile, formar un fondo propio de créditos que en los últimos años ha sido de una disponibilidad promedio de los US$ 2 millones. Cada año, la COOPEUMO, realiza una Auditoría externa para evaluar objetivamente su situación económica.

La gestión de proyectos ha sido meritoria en el sentido de haber elaborado y ejecutado proyectos de gran envergadura y significación para un desarrollo de la pequeña agricultura asociativamente. La formación de FRUPEUMO, la red inalámbrica para una labor intranet, son algunos ejemplos de eficiencia e innovación en gestión.

Los Planes Estratégicos han ido cubriendo áreas dentro del quehacer organizativo de la Cooperativa desde lo más macro o lógico hasta lo más específico o de detalle. Dentro de los primeros ejemplos, han estado asumiendo responsabilidades de comercialización y adecuando las producciones a ofertas en común en buenas condiciones de calidad y oportunidad como es el caso del maíz y los frutales. Deshidratando ciruelas, ofertando partidas de paltas de varios productores, lo mismo que en citrus y otros. En lo específico, también como planes estratégicos, premiando con tasas de interés especiales para los buenos pagadores de los créditos. A esto se suma lo no económico como la capacitación, el apoyo en salud, el apoyo en reconstrucción de las viviendas afectadas por el terremoto, etc.

En materia presupuestaria, la idea central es atenerse a la disponibilidad del momento. Un caso excepcional en materia de fracaso de una inversión, consistió en la plantación de un parronal de uva de mesa con el objeto de generar más recursos propios. La realidad consistió que una caída de los precios de la uva significó una pérdida inicial que los llevó, después de un análisis con expertos en el rubro, a arrancar las plantas y evitar una pérdida mayor. Salirse a tiempo de un fracaso mayor también significa un acierto.

La Cooperativa cuenta, en consecuencia, con Planes anuales que obedecen a estrategias discutidas y acordadas por el Consejo y la Gerencia. Existe un Programa de trabajo anual por cada unidad especializada de los servicios de apoyo de la Cooperativa.

La firma auditora Salas y Cía. revisa anualmente los balances y anexos, emitiendo informes finales de aprobación de los estados financieros de la organización. En el ejercicio comercial 2010 se incrementó la cantidad de movimientos contables, volúmenes de compra, ventas y otros obteniendo un remanente de US$1.6 millones.

En cuanto a elaboración y gestión de proyectos, durante el 2008 se gestionaron 20 proyectos de inversión, aprobándose 17. Destaca la utilización del instrumento PDI-Programa de Desarrollo Integral, del INDAP, para mejorar el apoyo a los socios de la Cooperativa. Destacan bodegas, centros de acopio, planta extractora de miel, invernaderos, plantaciones frutales y mecanización agrícola. Entre 2008 y 2012 se han realizado los siguientes proyectos:

Cuadro Nº 6: Proyectos de la Cooperativa

Nombre del proyecto	Monto (US$)	Fuente de Financiamiento
Red Inalámbrica	360.000	FIA - COOPEUMO
Georeferenciación	210.000	CORFO - COOPEUMO
Alianzas Productivas de Maíz y Ciruelas	100.000	INDAP - COOPEUMO
PDP Ciruelas año 3	180.000	INDAP - COOPEUMO
Plantines hortícolas	100.000	COOPEUMO
Acuerdo Producción limpia Maíz	60.000	CONSEJO PROD. LIMPIA

En materia de innovaciones realizadas y en práctica, destacan el uso y aplicación de instrumentos electrónicos. La cooperativa tiene medios electrónicos, posee una página web, con versiones en inglés y francés.

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Tres indicadores muestran claramente la capacidad económica y de prestación de servicios de la Cooperativa. Un patrimonio, entre oficinas, bodegas y anexos de 2,47 millones de dólares; un fondo de créditos propios de 720 mil dólares y un personal contratado de 30 personas donde, la gran mayoría de ellas, son especialistas en determinados aspectos del desarrollo empresarial rural.

Los principales rubros de producción de la cooperativa son paltas, naranjos, limones, pomelos, duraznos, nectarines, melones, sandías y ciruelos. Entre los cultivos anuales destacan el trigo y el maíz.

Cuadro N° 7: Actividades principales de la Cooperativa año 2012

Orden según actividad principal	Detalles	Volúmenes (en Dólares)
Comercialización de ciruelas	Rusia y Ucrania 50.000 k	93.000
Comercialización de ciruelas	Mercado interno 450 mil k secos y 150 mil k frescos	425.000
Comercialización Miel Europa.	Francia, 157.500 k	490.000
Plantines	Producción Propia, Venta 1.100.000 uds.	230.000

En cuanto a fuentes de financiamiento, destacan actualmente las siguientes:

En cuanto a sus activos se estiman aproximadamente los siguientes valores

En cuanto al personal, la cooperativa contrata desde hace tres años, a 30 personas en forma permanente. Estos gastos son financiados con recursos propios de la Cooperativa. El listado siguiente detalla el personal que se encuentra trabajando en la cooperativa:

Cuadro Nº 8: Ingresos brutos percibidos el año 2011, distribuidos por ítem.

Fuente de financiamiento	Monto (miles de USD)	%
Ventas de insumos	6.755	66
Servicios de comercialización	125	1.2
Ingresos financieros	135	1.3
Comercialización producción maíz-trigo	2.910	28.4
Unidades productivas	312	3
TOTAL	10.237	100

Cuadro N° 9: Bienes de la cooperativa, activos

Bienes	Valor Aproximado (U$S)	Año de adquisición
Oficina Central	310.000	1970
Cuatro sedes con oficina y bodega	250.000 c/u	Entre 1970 y 1995
Equipos e Instalaciones	20.000	Entre 1980 y 2000
Muebles de oficina	20.000	Entre 1980 y 2000
Gasolinera	150.000	1985
Maquinarias y equipos	35.000	Entre 1980 y 2012
Rodados	65.000	Entre 1980 y 2012
Equipos y software informáticos	50.000	Entre 2008 y 2012

Cuadro N° 10: Personal permanente de la Cooperativa Coopeumo

Cantidad	Departamento	Especialidad	Cargo
1	Gerencia	Contador Auditor	Gerente General
2		Secretaria	Secretaria
1	**Área Comercial**	Ingeniero Agrónomo	Gerente Comercial
1		Ingeniero Comercio Exterior	Encargado de Exportaciones
1		Ingeniero Agrónomo Economía Agraria.	Gerente Área Técnica
1	**Área Técnica**	Ingeniero Agrónomo Fruticultura.	Equipo Técnico
3		Técnicos Agrícolas.	Equipo Técnico
1	**Área de Créditos**	Contador General	Encargado
1	**Área Social**	Dirigente Campesino	Encargado
1	**Área Contable**	Contador Auditor	Contralor
5	Locales Comerciales	Ventas	Encargados
5		Ventas	Ayudantes
3	Contabilidad	Contador General	Personal
2	Redes y Datos	Ingeniero Informático	Encargado Informática y Redes
5	Estaciones de Servicio	Ventas	Bomberos

5.1. Servicios ofrecidos por la Cooperativa

Las líneas de trabajo establecidas son, asistencia técnica y apoyo financiero a sus socios. Como unidad obligada a una gestión razonable, se organizó una unidad Tributaria Contable para la gestión propia de la organización la que derivó también en un servicio a los socios. Con el paso del tiempo y respondiendo a avances logrados, se crearon tres unidades programáticas de apoyo: a) el área comercial para la venta de insumos; b) comercialización de los productos ofertados por los socios; y c) una unidad social para atender no solo a los socios, sino a las familias de ellos.

Los servicios que presta actualmente son: informaciones para socios y clientes vía Intranet con salida a Internet, abastecimiento de insumos, créditos en alianza con CORFO y BANCOESTADO, asesorías técnicas empresariales, comercialización de productos para mercados internos y externos, servicio tributario contable, capacitación en diversas materias según

las necesidades. Estos servicios se prestan a través de cinco locales comerciales que se encuentran en lugares estratégicos. Su casa matriz está en la Comuna de Peumo, tres en Pichidegua y uno en Las Cabras.

5.1.1. Servicios de asesoría técnica y empresarial

Durante muchos años, COOPEUMO ha implementado para sus socios y clientes una amplia variedad de servicios orientados, principalmente a un ámbito técnico-productivo y crediticio. Una política central, en consecuencia, ha sido fortalecer un proceso de tecnificación de los rubros campesinos, cambio de variedades en frutales y búsqueda de alternativas productivas más rentables.

La mayoría de estos servicios se ejecutan vía convenios con entidades especializadas, públicas y privadas. Entre otros, destacan: con INDAP para la transferencia tecnológica, aspectos comerciales, Bolsa Agrícola y Bonos BAF (Bonos de Articulación Financiera); con la FIA, para crear una red computacional conformada por los seis locales de Coopeumo y cinco productores distribuidos en las cuatro comunas del valle, todos ellos conectados vía Internet y correo electrónico, con el objeto de mejorar la información para la toma de decisiones de los socios y así lograr aumentos de rentabilidad en sus producciones. Con el INIA se constituyó un GTT, Grupo de Transferencia Tecnológica en el tema de citrus.

La Cooperativa otorga asesoría a través de Planes de Explotación. Esta asistencia técnica se ligó, desde un comienzo, al crédito y consiste en un apoyo a cada campesino productor. Se han logrado avances en uso de semillas de mejor calidad, abonos y pesticidas en dosis y épocas adecuadas, mejor control de enfermedades y plagas, registros y control de gastos por cultivo, mediciones permanentes del grado de avance del Plan de Explotación de cada predio, información de trámites, tributarios, de compromisos financieros y comerciales, comercialización de productos agropecuarios, orientación general sobre el manejo de la parcela.

Tanto la asistencia técnica como la capacitación empresarial conforman un solo paquete y tienen un costo, en una primera etapa, de un 3% sobre el monto del crédito aprobado. En el transcurso de un año se realizan doce charlas técnicas distribuidas en los rubros trigo, maíz, frutales y algunas hortalizas. Tradicionalmente quienes participan como charlistas especializados son profesionales de instituciones como INIA, ANASAC, y empresas de agroquímicos.

Referente al mejoramiento de la gestión empresarial, se han llenado registros de costos de producción, se han incorporado registros reales y comerciales, se han implementado bases de datos y se han realizado análisis comparativo de los resultados de la gestión comercial.

A partir de abril de 2008, se ejecuta el tercer año del Programa PDP con 30 socios de COOPEUMO, productores de frutas que comercializan a través de FRUPEUMO SA. El Programa PDP, Programa de Desarrollo de Proveedores de la CORFO-Corporación de Fomento, consiste en trabajar con un grupo de agricultores que producen un mismo rubro, frutales en este caso, al cual se aplica un proceso de capacitación y gestión adecuada para homogenizar una oferta en manejo, calidad y presentación, factores trascendentales como para lograr mejores rentabilidades. FRUPEUMO, por su parte, es una alianza o convenio de trabajo entre la organización de base, la Cooperativa y una institución fiscal de apoyo que, en este caso también ha sido apoyada con CORFO.

Entre los avances de este programa, se puede señalar la incorporación de diversos registros por parte de los productores, la instalación de señalética en los predios, la construcción o financiamiento requerido para 23 bodegas para almacenamiento de agroquímicos y/o centros de acopio de frutas y se ha definido un grupo de 15 proveedores que muestran un mayor nivel de avance, a los que se les hace un seguimiento más intenso para que logren estar en condiciones de precertificar en la BPA.

5.1.2. Servicio de créditos

La Cooperativa empezó manejando su propio fondo rotatorio de créditos gracias al aporte inicial de la IAF mencionado arriba, lo que le permitió funcionar sin dependencia de los bancos o financieras. Su gestión se inició con dos líneas principales de créditos: menos de 10 UF, dirigida a los socios de menores recursos, con un interés real del 8% al año y sin cobro de asistencia técnica; más de 10 UF[45], que era la línea de crédito normal. El interés es de un 9% real al año y va ligado a una asistencia técnica que tiene un costo de 2,5% anual del capital solicitado. Las garantías de este crédito dependen de los montos solicitados. Los socios en general, han dado cumplimiento en estos deberes, manteniendo así un alto promedio histórico de recuperación, superior al 98%. La Cooperativa mantiene un análisis y mejoramiento de la morosidad, colocaciones y recuperación de créditos.

La Cooperativa ha participado en diversos cursos dirigidos a los intermediarios financieros, en temas como planificación y estrategias de negocio, metodología de microcréditos, gestión de cartera de créditos, gestión de riesgos, modelos organizacionales y un taller para ejecutivos de crédito. Estas capacitaciones y asesorías, han permitido modificar y actualizar los Manuales de Políticas y Proce-

[45] *La UF-Unidad de Fomento, es la moneda chilena expresada en su real valor, es decir, incorporada la corrección diaria, sistema que ha servido enormemente para los préstamos de todo tipo y que es usada en diversas transacciones financieras.*

dimientos, mejorar la entrega de información a las demás áreas de trabajo y optimizar los controles y seguimientos a las normas establecidas en los Reglamentos internos.

En 2007-2008 se mejoraron las cifras de colocaciones, aumentando las recuperaciones y disminuyeron las morosidades. Con BancoEstado se ha continuado trabajando en forma conjunta, transformándose para COOPEUMO en una fuente de financiamiento de bajo costo, a disposición de los socios. Los créditos sociales, en las últimas temporadas, han aumentado en forma gradual, en especial los Programas de Vivienda y Reconstrucción, que, a través de subsidios habitacionales permiten construir sus viviendas. También se postularon a los Bonos de Articulación Financiera, BAF, con INDAP, para 95 socios. Con este apoyo se logró financiar en parte los costos de operación en el otorgamiento de créditos.

5.1.3. Servicios de comercialización

La Cooperativa, desde un comienzo, instaló un área de ventas de insumos agrícolas para abastecimiento de sus socios y clientes en general. También se incorporaron materiales de construcción y plantas de árboles frutales para reposición en huertos de los socios. Los locales de venta se instalaron en Peumo, en la sede principal de la Cooperativa, y Pichidegua, por la cantidad de socios ubicados en el área. Estos dos locales venden como promedio al año entre 300 y 500 mil dólares.

La venta de materiales de construcción, unido a los créditos de la Cooperativa, abrió la oportunidad de crear una línea especial para reparación y mejoramiento de las viviendas, agregando un beneficio para toda la familia. A causa del terremoto del 27 de febrero de 2010 la Cooperativa ha entregado 120 subsidios a los damnificados con un promedio de US$12.371 por colocación. Debido a estos buenos resultados, se iniciaron los estudios para ampliar el volumen comercial agregando una nueva sucursal en Patagua Cerro, instalándose en los comienzos de los años 90 en un bien raíz que, además, permitió instalar una bomba de petróleo y una romana de pesaje de camiones.

También hay que destacar que la Cooperativa ha tenido una constante preocupación para que la oferta sea de insumos agrícolas amigables con el medio ambiente, productos de nueva generación que no atenten contra el equilibrio necesario que requiere la actividad agrícola.

El abanico de servicios que ofrece COOPEUMO cuando vende un producto, es la diferencia que hay que tomar en cuenta. En efecto, la información de que dispone cada una de las sucursales de la organización es muy importante para que los agricultores socios puedan tomar decisiones tales como: qué, dónde, cómo y

a quién vender. Hoy, COOPEUMO, cuenta con un moderno sistema de información vía Internet conectado a los locales comerciales de la Cooperativa. Durante 2010, se realizaron convenios con empresas proveedoras a fin de mejorar los abastecimientos de las sucursales y entregar una gama más amplia de productos para los socios y clientes como, por ejemplo, plásticos agrícolas, colocando a la Cooperativa como único distribuidor en la Sexta Región. También destaca alimentos para animales, fertilizantes foliares y otros.

En síntesis, los seis locales han seguido vendiendo volúmenes semejantes a través de los años, con variaciones según la oferta y demanda, precios y circunstancias específicas por rubros o grupos de rubros. En cuanto a comercialización de las producciones de los socios, acontece lo mismo, siendo las partidas más importantes vendidas, el trigo y maíz en granos, paltas y cítricos en frutales y algunas hortalizas, especialmente cucurbitáceas.

En la comercialización de productos agrícolas producidos por los socios, el trigo y maíz han sido de los principales rubros. Sin embargo, las variaciones de precios, sumados a las alzas de los precios de los insumos durante el año 2004, por ejemplo, plantearon serios problemas de rentabilidad, sobre todo a los pequeños agricultores. Estos, como casi única estrategia, debieron mejorar la gestión productiva, para ocupar con más eficiencia los recursos existentes (suelo, agua y conocimiento) y, lograr incrementar el rendimiento sin que ello signifique aumentar los costos. Por eso, la Cooperativa trabajó, bajo convenio con SOQUIMICH en lo que se llama "agricultura de precisión". Los cursos de capacitación han seguido dándose al personal de ventas de los locales en temas como "Calidad de Servicio, atención y ventas" y otros.

Desde mayo de 2000 se empezó a desarrollar un Proyecto de Fomento (PROFO), concretándose la creación de FRUPEUMO[46], y con la ayuda de PROCHILE y la prospección de mercados, entre octubre y noviembre de 2000, se realizó la primera exportación de 34 mil kg de palta hass, con destino a Los Ángeles, Estados Unidos. Un segundo envío ese mismo año fue a Miami y Costa Rica. Desde ese momento las exportaciones aumentaron hasta llegar en el 2004, a más de 300 mil kilos en tres especies y a vender en el mercado interno, ese mismo año, casi un millón de kilos entre las especies exportadas, más duraznos conserveros y mandarinas. Durante la temporada del 2007, FRUPEUMO redujo en forma considerable los

[46] *Con la Corporación de Fomento, CORFO, se desarrolló un Proyecto de Fomento (PROFO) para la comercialización de frutas tanto para el mercado interno como externo. Esto derivó en la constitución de una Sociedad Anónima denominada FRUPEUMO SA, conformada por ocho productores directos y COOPEUMO.*

volúmenes comercializados, producto de los efectos climáticos, con pérdidas cercanas al 80% de palta y 100% en naranja de exportación. Aun cuando en las siguientes temporadas, especialmente en el 2006, aumentaron la facturación, los márgenes comerciales cobrados han bajado en comparación con años anteriores, debido principalmente a problemas de calidad y de calibres no adecuados de la fruta requerida.

Gran parte de la fruta tuvo que derivarse al mercado interno recibiendo precios de pago muy inferiores a los de los mercados externos. A pesar de esto, ese mismo año, se incrementó la comercialización de ciruelas D'Agen, a través de un contrato firmado por una importante empresa norteamericana. Se alcanzaron buenos precios tanto para la fruta fresca como la deshidratada. Los calibres más pequeños se destinaron para jugos. Otro aspecto relevante fue la incorporación de 45 hectáreas de hortalizas (sandías, melones, habas, zapallo y otros) con contratos de comercialización con una empresa exportadora para el mercado de Japón y con una importante cadena de supermercados nacionales. Como una forma de compensar esta baja en la facturación de frutas, se ha incrementado la superficie con diferentes hortalizas destinadas a la exportación hacia Japón y al mercado interno.

Durante la temporada de 2008, la facturación alcanzó más de US$600.000, producto de la comercialización de frutas y hortalizas de socios y clientes. Hubo una baja importante en la comercialización de paltas y cítricos, naranjas y limones, siempre como efecto de las heladas. La virtud de la Cooperativa estuvo en incorporar nuevos rubros a la comercialización. En efecto, en el año 2010, las cantidades comercializadas contemplando cinco especies frutícolas (ciruelas, paltas, naranjas, mandarinas y kiwi) superaron el millón y medio de kilos.

También, en este período, se inician los llamados intentos de producción propia, en plantines de cucurbitáceas, mandarinas y uva de mesa. En materia de uva de mesa, el proyecto fracasó por bajos precios de mercado, debiendo arrancar los parronales y evitar así pérdidas mayores. Esta experiencia es uno de los pocos fracasos que muestra la Cooperativa y que también ayudó un seguimiento estricto y toma de decisiones acertadas por el hecho de trabajar en equipo.

5.1.4. Servicios de contabilidad y tributarios

El objetivo de este servicio es que los socios lleven todas sus obligaciones tributarias al día con el fisco. También persigue el control permanente de las facturas, guías de despacho, boletas y rendiciones de cada una de las seis sucursales de la Cooperativa. Hoy día, casi la totalidad de los socios recibe el servicio. Una minoría lo contrata particularmente. A los socios

se les cobra una tarifa menor a los aranceles de los contadores particulares.

El equipo encargado de esta área ha sido objeto de capacitación, sobre todo desde el momento en que se iniciaron actividades de exportación de productos agrícolas. Los cursos han sido sobre Comercio Exterior, impuesto en exportaciones, operación Renta Año Tributario correspondiente, etc. Se realizan charlas del Servicio de Impuestos Internos en relación a las infracciones del Artículo 97 del Código Tributario y modificaciones a los contratos. A través del tiempo se han ido modernizando los equipos para mejorar los servicios a los socios, incorporando en estos el Windows 98 y programas propios de gestión.

5.1.5. Servicios sociales

Desde un inicio, los dirigentes y los técnicos manifestaron su interés por trabajar apoyando los aspectos sociales de sus socios, sus familias, los posibles problemas de sus hijos, etc. Para esto, se realizan jornadas de capacitación con la finalidad de formar mejores dirigentes, conseguir un desarrollo integral de las personas en sus propios grupos o comunidades. Los cursos abarcaron actividades de base, dirigencias de consejos ampliados, administración, juntas de vigilancia, dirigencia de nivel regional y nacional, talleres artesanales, monitores de salud, técnicos de nivel nacional y otros.

Desde los años 80, se contrataron Pólizas de Seguros de Vida y para el 2000 cubría un total de 317 beneficiarios. En 2005, la Cooperativa agrega un segundo contrato de Seguros de Vida y Accidentes para 287 socios y en 2008, un convenio con la Fundación Arturo López Pérez, cuyos beneficios, entre muchos, está el de atender a enfermos de cáncer con un 100% de cobertura, sin límites de edad y permanencia, con FONASA, Fondo Nacional de Salud, o ISAPRES, Institutos de Salud Previsional, encargadas de financiar planes de salud con cotizaciones mensuales de los usuarios.

En el 2002, la Cooperativa firmó con la Corporación del Agricultor de San Vicente de Tagua Tagua, un Convenio de atención médica y dental de bajo costo para los socios y sus cargas familiares. También se inicia un programa de créditos para socios enfermos y visitas de los dirigentes a los enfermos en sus casas. Dichos créditos son otorgados por un año y se paga solo el capital reajustado, sin intereses.

Desde el Año Escolar 2006, la cooperativa otorga con un premio al mejor alumno de los 8os Básicos de las Escuelas de Aguas Claras, Rosario, La Esperanza y Antonio de Zúñiga en la comuna de Peumo, constituyendo un verdadero estímulo para los mejores egresados de la educación básica. Se han incorporado más de 10 escuelas a este tipo de incentivos. Esta iniciativa de Coopeumo es destacada por los directores de Estableci-

mientos Educacionales en las ceremonias y se enmarca dentro de la política de Responsabilidad Social Empresarial.

En actividades culturales, en el período 2007-2008, con el auspicio de la Cooperativa y entidades como la Corporación Cultural de la Municipalidad de Pichidegua, se presentan obras de teatro y actividades folclóricas.

En la actualidad, han continuado funcionando los convenios para atenciones médicas, seguros de todo tipo, cuotas mortuorias, créditos para enfermos, créditos, a raíz del terremoto de 2010, para reparar, construir y ampliar viviendas, etc.

5.2. Alianzas económicas y acuerdos

La Cooperativa ha diversificado sus alianzas y acuerdos con múltiples organizaciones y entidades. En el ámbito productivo, se han realizado acuerdos con la Comisión Nacional de Riego, CNR, gracias a lo cual varios campesinos accedieron a subsidios del Estado para realizar varias obras. Con CORFO, para la comercialización de frutas, en el mercado interno como externo, a través de FRUPEUMO, que ha podido exportar significativas partidas en varios rubros frutícolas a lo largo de sus operaciones. Con PROCHILE, por su parte, colaboró con la prospección de mercados externos, lo que permitió a COOPEUMO, acceder a los mercados de EE.UU., Europa y Rusia.

Otras instituciones o instancias incorporadas al quehacer de COOPEUMO han sido, la Feria Expo Mundo Rural de INDAP, con la ONG RIMISP, con un estudio sobre asociatividad campesina, donde se concluye que la Cooperativa COOPEUMO es la empresa campesina de mayor volumen de operación a nivel nacional, dado el nivel de facturación anual. Con OIKOCREDIT, cooperativa ecuménica internacional con sede en Holanda, que aprobó un crédito para la Cooperativa, compromiso ya cumplido en el año 2000. Se suman el SENCE, La Universidad de Chile, La Fundación para la Innovación Agraria, FIA, AGROCHILE A.G., INIA.

Se han firmado varios convenios. Con el BANCOESTADO, donde la Cooperativa actúa como intermediario financiero de préstamos otorgados por el Banco. Con la Universidad de Concepción para un estudio sobre tecnologías de manejo de aguas para una agricultura intensiva sustentable. Con la Universidad de Chile para estudiar el tema de recambio generacional y la visión de los socios de la Cooperativa. Con el Banco del Desarrollo se realiza un programa de Cooperativa Asistida donde los socios pueden acceder a créditos de largo plazo del banco para estudiar, comprar casa habitación, etc.

Entre 2006 y 2007, COOPEUMO entró a formar parte de la Red Global de Aprendizaje Global

Learning Network, compuesta por organizaciones de productores de 9 distintos países: China, Vietnam, Filipinas, Kenia, Malawi, Mozambique, Etiopía, Ecuador y Chile. En 2008 COOPEUMO tomó contacto con Fairtrade Labelling Organization Internatioal, FLO, con sede en Alemania para participar en Comercio Justo.

Se han realizado múltiples visitas y encuentros como a la Casa Cooperativa de Sunchales, Santa Fe, Argentina; VI Congreso Mundial de la Palta, Viña del Mar, Chile; Gira de captura tecnológica en Almería, España; y Asociación de Pequeños y Medianos Productores de Panamá. Todo esto con el objeto de fortalecer el cooperativismo.

Se agregan a esta larga lista de instituciones, otras tantas con las cuales se han tenido relaciones que potencian el quehacer cooperativo en Peumo. Bancos, universidades, organismos estatales, gremios. Con la Fundación Chile, por ejemplo, se ejecutó un proyecto denominado *Cropcheck* que concluyó en 2010 con una serie de estudios y capacitaciones en terreno para los socios. Por otra parte, con la Fundación para la Innovación Agraria, FIA y CDI, se implementó una Escuela Digital en Peumo y en Pataguas Cerro. Otro logro a destacar es la implementación de un portal temático "Yo Agricultor", en distintos rubros, siendo responsable Coopeumo en el rubro del maíz. ProChile financió, durante el 2010, una gira de prospección de Mercado a la Feria Internacional de Alimentos CIAL París, que permitió recopilar antecedentes y generar contactos para la comercialización de la producción de ciruelas deshidratadas de los socios.

En 2010, se inauguró la nueva sucursal de San Roberto. En febrero de 2011 se firmó un acuerdo comercial con la Cooperativa Francesa de miel Naturalim para la comercialización de miel. Para la temporada 2012 se proyecta la exportación de cuatro contenedores y la incorporación de estos apicultores como socios de Coopeumo.

6. PROYECCIÓN Y VALORACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Antes de identificar algunos factores de éxito en los resultados exitosos de la Cooperativa COOPEUMO, es interesante destacar los síntomas que permiten hablar de éxito:

En primer lugar, la proyección corporativa que esta ha mostrado en el ambiente agrícola y rural. En las comunidades socias de ella como en el entorno global donde se ubica, se ha pasado categóricamente desde una imagen inicial de un grupo de campesinos tratando de ganarse un espacio respetable y de confianza de parte de los socios a una imagen de empresa responsable y emprendedora.

Una actitud demostrativa del cambio de imagen se vió en los partidarios políticos de una empresa modesta en beneficio de los

más vulnerables, como era en sus inicios la cooperativa, a una visión de duda cuando esta se fortaleció, en el sentido de cuestionarse si seguir los pasos solidarios con sus socios o se estaba acercando más a los matones agricultores. En ese momento la cooperativa, sin abandonar su idea de eficiencia, logró con el tiempo, convencer que seguía del lado de los campesinos, avanzando con ellos.

Esa imagen positiva tuvo impacto nacional, constituyendo un referente de progreso de la pequeña agricultura. Múltiples contactos, alianzas, asociaciones, incluso la participación en comisiones nacionales del Ministerio de Agricultura. Esto significó, sin lugar a dudas, una confianza entre sus socios, y una satisfacción de ser parte de ella, lo que da mayores responsabilidades de mantener un nivel de esperanza para los pequeños agricultores que no han tenido esta experiencia.

6.1. Factores de éxito

El hecho de haber sido testigos de fracasos de las organizaciones locales, es interpretado como que en un segundo esfuerzo, la cooperativa debe ser cuidadosa en su gestión y administración. Y para esto, contar con un equipo preparado para trabajar a tiempo completo, donde técnicos y campesinos se coordinan y comprometen bajo una misma tarea.

La falta de apoyo sistemático de instituciones públicas obligó a la cooperativa a realizar una gestión de austeridad y autonomía en sus manejos financieros. Contar con independencia del Estado, obliga a generar en consecuencia, ingresos propios. Esto, comparado con recibir apoyos, bajo un marco de respeto a las características y capacidades de la cooperativa, aseguran el éxito en sus gestiones.

Un serio manejo gerencial y administrativo, en el sentido de ser ordenados en cuanto a no endeudarse, sino en la medida de las verdaderas capacidades de pago, es una característica central. El estricto control del manejo de los créditos otorgados a los socios, haciendo un permanente seguimiento y logrando una recuperación anual sólida, obedece a la calidad humana y dedicación de todas las instancias como el Consejo, Gerente, Equipo Técnico y Dirigentes. Mucha experiencia, conocimientos técnico profesionales y, sobre todo, una actitud de colaboración permanente.

Otro elemento central de la cooperativa, ha sido su creciente preocupación de parte de los dirigentes y autoridades administrativas, de todos los aspectos sociales de la organización, concibiendo en primer lugar como socio, a la familia entera del asociado. Igualmente importante es una permanente capacitación a todo el personal de la organización y de los socios, en temas centrales como para mejorar la gestión, de la cooperativa y de las parcelas de los socios.

Un factor de éxito ha sido la toma de decisiones en forma colegiada entre el Consejo de la Cooperativa y la Gerencia de la misma. Adicionalmente y complementario es el rol positivo en la organización por la presencia de liderazgos colectivos que han entusiasmado a otros grupos de la misma organización y, por otra parte, la permanente búsqueda, también por parte de las autoridades, de aportes de los socios, en experiencias, ideas y/o propuestas innovadoras.

Un aspecto fundamental para superar los resultados e intentos pasados, es la necesidad de reintentar nuevas estrategias para reencantar a los jóvenes, hijos o nietos de los socios originales, para luchar a futuro por la organización.

La cooperativa ha apoyado cambios relevantes, como parte de su proceso de influencias debido al comportamiento general de la trayectoria del país. Sí hay que reconocer que, en algunos de ellos, la organización favoreció el aprovechamiento de las oportunidades presentadas. Un primer elemento es la escolaridad de la población rural, especialmente la adulta, que pasó de un promedio de nivel básico incompleto a una enseñanza media completa y donde la juventud, en un porcentaje importante, está estudiando en la universidad o en centro de formación profesional. En cuanto a vivienda, hasta mediados de los 80, las casas de los inquilinos y pequeños agricultores eran de adobe, piso de tierra y techo de zinc. Hoy día, las casas son de albañilería con todos los servicios básicos disponibles. En cuanto al equipamiento de los hogares, hoy día en los hogares hay equipos electrónicos, vehículo propio, auto o camioneta.

6.2. Lecciones aprendidas

Parece condición que un estilo de trabajo que asegura aprovechar al máximo el capital humano disponible, es el trabajo en equipo. Esa relación empática y de confianza entre técnicos y profesionales con dirigentes y productores campesinos parece haber jugado un gran rol en el éxito de la experiencia estudiada. Tal vez, con el tiempo, pudo haber existido una especie de desgaste en la relación, lo que nos llevaría a complementar una lección diciendo que sería necesario, cada cierto tiempo, aplicar metodologías o medidas de recuperación del afiatamiento de los equipos humanos.

Los viajes, visitas a experiencias nacionales y extranjeras, seminarios y otros, han jugado en COOPEUMO también un rol muy positivo en la actitud de su gente.

Otra lección evidente consiste en valorar la capacitación del personal como clave en los resultados de la gestión. Objetividad, seguridad en sí mismo e inquietud por innovar, son algunos resultados evidentes en COOPEUMO.

Cuando ambas partes, institución pública y usuario de ese programa o beneficio, dialogan de igual

a igual, conociéndose y adecuando la oferta con la necesidad, la eficacia y eficiencia de esa política o programa es infinitamente superior. En términos reales, si en Peumo no hubiera existido la Cooperativa, el progreso y desarrollo del área cubierta en este trabajo, habría logrado un porcentaje bajísimo de lo que realmente logró a través de su organización.

ANEXO: PONDERACIÓN DE CRITERIOS Y MATRIZ DE CALIFICACION DE LA COOPERATIVA

ÁREAS A CALIFICAR		Cooperativa COOPEUMO
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO		**23**
1.	La organización tiene sus miembros activos	5
2.	La estructura organizativa tiene todos sus cuerpos directivos	5
3.	Funcionan los cuerpos directivos.	5
4.	La participación femenina es adecuada	3
5.	Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones.	5
B.	**CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN**	**25**
1.	Tienen estrategia de largo plazo.	5
2.	Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	5
3.	Han manejado recursos más de dos veces.	5
4.	Se financian con aportes de miembros	5
5.	Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	5
C.	**CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS**	**33**
1.	Actividades productivas o económicas exitosas	3
2.	Tienen bienes propios	5
3.	Miembros reciben servicios	5
4.	Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	5
5.	Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	5
6.	¿Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	5
7.	¿Planean alianzas futuras?	5
D.	**IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**	**15**
1.	Satisfacción sentida por logros de la organización	5
2.	¿Han logrado participación en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	5
3.	¿Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones?	5

BIBLIOGRAFÍA

1. Asamblea de socios Cooperativa Coopeumo Ltda. Entrevista grupal realizada el 24 de agosto de 2012.
2. Banco Central de Chile, 2012. Cuentas Nacionales de Chile 2008-2011. Consultado el 28 de agosto de 2012 en http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/CCNN2008_2011.pdf
3. Consejo de administración de Cooperativa Coopeumo Ltda. Entrevista grupal realizada el 17 de agosto de 2012.
4. COOPEUMO. Memorias de los años 1981 en adelante.
5. COOPEUMO. Informes de trabajos en asistencia técnica y capacitación a los socios.
6. Departamento de Cooperativas. (2012). *Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2012, de http://www.decoop.gob.cl/Inicio/DirectoriodeCooperativas/tabid/81/Default.aspx
7. Departamento de Cooperativas. (2009). *Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2012, de http://www.decoop.gob.cl/Inicio/DocumentosLegales/LeyyReglamento/tabid/115/Default.aspx
8. Hernández, L., y Radrigán, M. (2008). GLOBALIZACIÓN, INTEGRACIÓN REGIONAL Y DESARROLLO. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações,* 158-179.
9. Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), 2006. Compendio Estadístico 2006. Consultado el 28 de agosto de 2012 en http://www.ine.cl/canales/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2006/compendio2006.pdf
10. Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2012. Población Total estimada al 30 de junio de 2012, por sexo 1950-2050. Consultado el 28 de agosto de 2012 en http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones/DatPais/SalTPusuariosOK.xls
11. Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2012. Indicadores de Pobreza, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, CASEN 2011. Consultado el 28 de agosto de 2012 en http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/casen/publicaciones/2011/pobreza_casen_2011.pdf
12. Ortega, Hugo. Evaluación de la Cooperativa COOPEUMO. 2011.

COOPERATIVA DE CAFICULTORES Y SERVICIOSMÚLTIPLES DE EL DOS DE TILARÁN-COOPELDOS, R.L.: CASO COSTA RICA

María del Rocío Díaz Jiménez

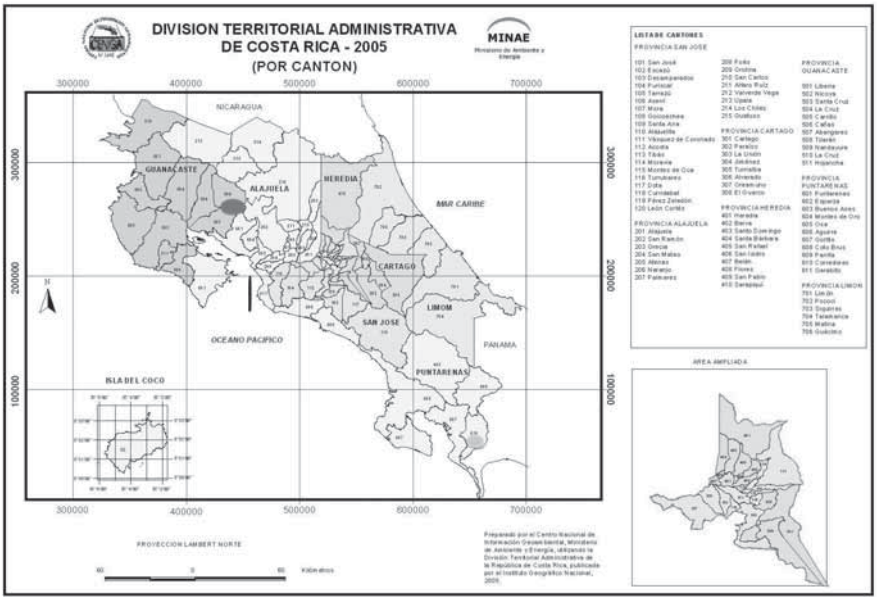
ACRÓNIMOS Y SIGLAS UTILIZADAS

ACA – Área de Conservación Arenal-Tempisque
BANCOOP RL – Banco Cooperativo Costarricense
CENECOOP – Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa
CONACOOP – Consejo Nacional de Cooperativas
COOCAFE RL – Consorcio de Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montos de Oro
COOPELDOS RL – Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de El Dos de Tilarán
COOPRENA, R.L. – Red Eco-turística Nacional
COOPEVICTORIA RL – Cooperativa Agrícola Industrial Victoria
COOVIVIENDA RL – Consorcio Cooperativo de Vivienda Fedecrédito
COPROLE RL – Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L
CPCA – Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión
FECOOPA RL – Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y de Autogestión
FEDECOOP RL – Federación de Cooperativas de Caficultores
FEDECREDITO RL – Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica
FUNDECOOPERACION – Fundación de Cooperación para el Desarrollo Sostenible
ICE – Instituto Costarricense de Electricidad
IDA – Instituto de Desarrollo Agrario
IMAS – Instituto Mixto de Ayuda Social
INA – Instituto Nacional de Aprendizaje
INFOCOOP – Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
MAG – Ministerio de Agricultura y Ganadería
PEA – Población Económicamente Activa
SUSCOFF – Café Sostenible. Consorcio de 6 Cooperativas en Costa Rica
UNCOOP – Unión Nacional de Cooperativas de Café
URCOPAPA – Unión Regional de Cooperativas de Cartago
URCOZON – Unión Regional de Cooperativas de la Zona Norte
VIVIENDACOOP RL Empresa Cooperativa de Construcción y Vivienda

DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS DE COSTA RICA

Superficie (miles km^2)	51.100
Población (millones de habitantes)	4.301.712
Tasa de crecimiento población	11.17
Población rural (% del total)	38
Población indígena (% del total)	2,42
Población pobre (% del total)	25
Población en pobreza extrema (% del total)	7
Pobreza en la población rural (% del total)	29
PIB (US$ miles de millones) (Base 1987)	54,47
Ingreso per cápita (US$)	US$ 8.638
Contribución agricultura al PIB (%)	6,5
Tipo de cambio promedio	498,5

Fuente: INEC, Costa Rica Censo 2011 y ENAHO 2010. Banco Central de CR



Ubicación geográfica de la Cooperativa: COOPELDOS RL

INTRODUCCIÓN

En el caso de Costa Rica, se hace referencia al histórico soporte que ha recibido el sector cooperativo y las entidades públicas y privadas que lo brindan. Se incluyen datos sobre la contribución del sector cooperativo en la economía nacional, con énfasis en las actividades agropecuarias, por su contribución en el valor de la producción, en la generación de empleos y el desarrollo de capacidades entre otros. Destacándose la importancia de las alianzas entre el sector público y privado y los diferentes niveles de organización cooperativa, como medio para facilitar el acceso a los recursos y a las oportunidades del entorno; el sistema cooperativo como tipo de organización que favorece el ingreso y mejora las oportunidades de los pequeños productores rurales con mayor equidad.

COOPELDOS RL, se considera como exitosa, pues durante más de 40 años ha logrado cumplir con su razón de ser al agrupar más de 300 pequeños productores, favoreciendo su acceso a medios de transformación y mercados internacionales. Lo que le ha permitido mantener la confianza de sus asociados y mejorar los volúmenes de entrega y comercialización de café, mejorando los ingresos de los asociados.

La cooperativa ha mostrado una importante capacidad de innovación, al ser la primera organización de América Latina en obtener la certificación de sus productos y procesos e implementar sistemas amigables con el ambiente. Capacidad de innovación que también se ha reflejado en el desarrollo de nuevos productos, como la introduciendo café orgánico y café tostado.

Se debe destacar la flexibilidad y capacidad de adaptación que ha mostrado la organización ante las condiciones del entorno, desarrollando nuevos productos, abriendo nuevos mercados, transformando la estructura organizativa, tomando decisiones que en ocasiones los han llevado a retroceder, reducirse y tomar nuevas fuerzas como mecanismos para su sostenibilidad. Se considera como mayor éxito de la organización por ser el principal medio de desarrollo económico y social para sus asociados y las comunidades en que se encuentra presente.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes del estudio

En el caso de Costa Rica, se realizó una identificación previa de 6 cooperativas, con base en información obtenida de sus páginas web y diferentes publicaciones. Este listado fue presentado a la Oficina Regional de la FAO, seleccionándose los casos de COOPELDOS RL y COOPEAGROPAL RL como ejemplos interesantes y novedosos para compartir.

El estudio se realizó con base a entrevistas a los directivos de la

Cooperativa, revisión de datos secundarios proporcionados por la cooperativa, revisión de sus informes y de otros estudios realizados sobre el sector cooperativo en general de Costa Rica y de la cooperativa en particular. También se realizaron entrevistas telefónicas a dirigentes y técnicos de la cooperativa.

1.2. Descripción del país y la región donde se ubica la cooperativa

La República de Costa Rica se encuentra en Centroamérica. Limita al norte con la República de Nicaragua y al sureste con la República de Panamá al este con el mar Caribe y al oeste con el océano Pacífico. Su territorio es de 51.200 $km^{2.}$ Su población es de 4.301.712 habitantes, el 25% de los cuales vive en pobreza y el 7% en pobreza extrema. La pobreza en la población rural es del 29% y en estas regiones vive el 38% de la población total.

Es una de las 22 democracias más antiguas del mundo. El 1 de diciembre de 1948 abolió el ejército, lo que fue establecido en la Constitución Política de 1949. En el período 1950 - 1980, el país redujo significativamente la pobreza gracias a un fuerte impulso del Estado a los procesos productivos para el mercado interno, así como al desarrollo de una fuerte institucionalidad social pública en educación, salud, electrificación, telecomunicaciones y provisión de servicios de agua, entre otros. La reducción de la pobreza se detuvo durante la crisis de los años 80, y se estancó al finalizar la década de los 90, oscilando entre el 20% y el 25% de la población.

Actualmente la economía del país se basa principalmente en el turismo, la agricultura y la exportación de equipos electrónicos. Ocupa el quinto lugar a nivel mundial en la clasificación del índice de desempeño ambiental de 2012 y primer lugar entre los países del continente americano. En la clasificación del índice de competitividad turística de 2011 Costa Rica se ubicó en el lugar 44 a nivel mundial y en segundo a nivel latinoamericano. Es catalogado en 2011 como el país con mayor libertad de prensa de América Latina y el número 19 a nivel mundial, según el ranking realizado por Reporteros sin Fronteras. De acuerdo al Índice de la Paz Global 2012 Costa Rica está en el tercer lugar entre los países más seguros de América Latina.

Su PIB es de 54,47 millones de US$, con un ingreso per cápita de US$ 8.638. Desde noviembre de 2011 a marzo del 2012, la economía costarricense creció a tasas mayores al 6% y en el primer trimestre del presente año el incremento fue de casi 7 puntos. Lo que se debió a un aumento de la inversión privada (7-9%) y de las exportaciones (10%). Se destaca el desempeño del sector agropecuario (3,3%), manufactura (15%) y la intermediación financiera (7,1%).

El sector agroalimentario incluye actividades de producción, indus-

trialización y comercialización de productos derivados de la actividad agrícola, ganadera, pesquera y acuícola, con una importante contribución a la economía del país y a la lucha contra la pobreza, y es un importante generador de empleos. En el 2010, representó el 14% del PIB y su participación en la generación de empleo fue del 15%. La participación de la producción primaria (piña, melón, banano, caña de azúcar y leche) en el PIB es de 9,2%.

Los principales productos agropecuarios exportados en el 2010 fueron banano, piña y café, que en conjunto alcanzaron US$1624,3 millones, representando 45,7% del total. Otros productos exportados como azúcar, aceite de palma, melón, jugos de piña y plantas vivas en conjunto representan 10% de las exportaciones. En ese mismo período, la participación del sector respecto al valor total de las exportaciones fue de 37,9%. Para el primer bimestre del 2012, respecto al mismo período en el 2011, se registró un incremento de las exportaciones para los subsectores: pecuario y pesca (15,4%) y agrícola, de US$393,57 en el 2011 a US$421,17 en el 2012.

El Dos de Tilarán donde se ubica Coopeldós, cubre varias comunidades de los Distritos Sierras de Abangares y Quebrada Grande de Tilarán, principal área de influencia de la cooperativa. Esta región tiene alturas que van desde los 200 a 1.200 sobre el nivel del mar, temperaturas entre 5 y 34 grados Celsius y son sectores insertos en área de bosque seco y bosque nuboso. La conformación de estas comunidades se inicia a finales del siglo XIX y principios del XX, como resultado de la migración de habitantes provenientes del Valle Central, atraídos por las minas de Abangares y los bosques primitivos de cedro amargo, que requirieron de gran cantidad de mano de obra para explotarlos. Actualmente Sierras cuenta con aproximadamente 2.600 habitantes y Quebrada Grande con 2.500.

Paulatinamente estas personas se asentaron en la zona y se dedicaron a la producción de ganado de leche y café, las que hoy constituyen las dos principales actividades agropecuarias de la zona, realizadas mayoritariamente por pequeños y medianos productores. Actualmente la zona de influencia de COOPELDOS RL, es afectada por el desarrollo turístico de Monteverde, comunidad aledaña a los distritos de Quebrada Grande y Las Sierras, por lo que gran parte de sus habitantes se han vinculado al sector turismo, como microempresarios o como empleados de diferentes empresas turísticas. Esta situación que parcialmente ha favorecido a la Cooperativa, por representar nuevas oportunidades de negocio, también ha tenido efectos negativos sobre la actividad cafetalera por el traslado de algunos de los miembros de las familias de asociados a esta nueva actividad, afectando la dedicación a las actividades agropecuarias.

1.3. Políticas relacionadas al cooperativismo y entidades relacionadas

Costa Rica tiene una larga tradición de organización, prácticamente desde el siglo pasado, cuando se crearon diferentes corporaciones gremiales que defendían los derechos de los afiliados y desarrollaban actividades productivas. A partir de 1943 se crean las primeras 23 organizaciones cooperativas de crédito y consumo, y se promulga el Código de Trabajo que favorece su formación. Ese mismo año se constituye COOPEVICTORIA R.L. y cuatro años después COOPROLE RL (Dos Pinos), siendo la primera la cooperativa activa más antigua y la segunda la más fuerte del país. En 1947 se creó la sección de Fomento del Banco Nacional de Costa Rica, para dar impulso a cooperativas agrícolas e industriales, como primera acción del Estado en el desarrollo del cooperativismo.

Según el artículo 64 de la Constitución Política de Costa Rica: *El Estado fomentará la creación de cooperativas como medio de facilitar mejores condiciones de vida a los trabajadores.* Esto se pone en práctica con la promulgación de la ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y es a partir de esta que se conforman entidades nacionales de fomento y fiscalización del sistema cooperativo, como el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOP) como un organismo privado, y el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). Dichas leyes y organismos, se constituyen para promover el cooperativismo y satisfacer diferentes necesidades, económicas, de educación, de asistencia técnica y otras, de las cooperativas, de manera que estas cumplan con sus objetivos, brinden servicios y respondan a las demandas de sus asociados. Esto se logra mediante la suscripción de acuerdos y convenios entre las entidades cooperativas y las entidades públicas.

La conformación de organizaciones de segundo grado, se inicia a partir de 1961 con la formación de la Federación de Cooperativas de Caficultores (FEDECOOP R.L.), la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y de Autogestión (FECOOPA R.L) en 1976, responsable de ejecutar las políticas del sector agropecuario y de autogestión y para promover el desarrollo empresarial. También se crean uniones de cooperativas agrícolas, como: UNCOOP, URCOZON, URCOPAPA. En el X Congreso Nacional Cooperativo (2001), se relevan temas como la identidad, la integración, educación en valores y principios, desarrollo empresarial y la incidencia integral del sector cooperativo en la política pública.

Las décadas del ‘70 y ‘80 fueron las de mayor auge del cooperativismo, por el impulso del Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales, llegando a 591 cooperativas en 1986. Durante ese mismo período se moderniza el

INFOCOOP, y se asignan recursos materiales y económicos, al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP RL.). En cambio, la década de los 90 fue crítica para el sector, por los efectos de los Programas de Ajuste Estructural y la crisis financiera, que afectó principalmente a las entidades de servicios (ahorro, crédito y vivienda).

Actualmente se reportan compuesto 400 cooperativas y cerca de 800 mil asociados en diferentes sectores productivos (turismo, agropecuario, artesanal, industrial) y servicios (transporte, electricidad, salud, vivienda, ahorro y crédito). Brindan un importante aporte al mercado laboral, con el 37% de la Población Económicamente Activa (PEA), 60 mil puestos de trabajo (empleos directos e indirectos), destacando la participación de la mujer con el 32,6% de los puestos de gerencia. Las entidades de apoyo al sector cooperativo han invertido más de 12 millones de dólares[47] en capacitación y asistencia técnica última década, apoyando a un sector que está en constante crecimiento y superación.

En el sector agropecuario y rural se registran cerca de 100 cooperativas[48] con un importante peso en la producción nacional, en rubros como: café (37%), azúcar (17,3%), leche (60%) y procesan el 90% de la leche industrializada. Se estima que las cooperativas que están directa e indirectamente relacionadas con la agricultura, generan el 39,4% del total del valor agregado de todas las cooperativas del país.

Hay cuatro entidades directamente relacionadas con el movimiento cooperativo con funciones específicas para su apoyo y fomento. Seguidamente se presenta información sobre estas:

[47] Estimado a un tipo de cambio promedio de 498,5 colones por dólar.

[48] Censo Cooperativo del 2008.

Cuadro Nº 1: Principales órganos de apoyo al desarrollo del Sector Cooperativo

Entidades	Creación	Fin	Funciones
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo INFOCOOP	Ley 5185 febrero 1973	Fomento al cooperativismo	Divulgar y promover el cooperativismo. Velar que las cooperativas funcionen ajustadas a la normativa legal. Brinda asistencia técnica, asesoría, capacitación y seguimiento. Financia cooperativas con líneas de crédito competitivas.
Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa CENECOOP	1982	Órgano auxiliar cooperativo sin fines de lucro. Educación, capacitación y actualización del movimiento cooperativo.	Educación en cooperativismo. Estudios e investigaciones de educación, formación y capacitación cooperativa. Gestión de políticas y consecución de recursos, vínculos con entidades y organismos afines al cooperativismo.
Consejo Nacional de Cooperativas CONACOP	Ley 5185, feb. 1973. En 1982 reforma a Ley 6756	Dicta lineamientos al cooperativismo. Elige representantes a la Junta Directiva del INFOCOOP	Ente público no estatal. Representar y defender el sector e impulsar políticas y estrategias en promoción y planificación para su desarrollo.
Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión CPCA		Asegura defensa y representación de cooperativas de autogestión.	Asesoría a cooperativas, capacitación y asistencia técnica y políticas para administrar el Fondo Nacional de Cooperativas de Autogestión, para créditos en condiciones favorables.

2. COOPERATIVA DE CAFICULTORES Y SERVICIOS MÚLTIPLES DE EL DOS DE TILARÁN R.L.-COOPELDOS

2.1. Antecedentes de la cooperativa

En los años 40 con la llegada de agricultores procedentes de zonas cafetaleras de otras partes del país a la zona alta de Tilarán y Abangares, el cultivo de café empezó a tomar auge, existiendo en la zona un único beneficio que establecía las condiciones de mercado, no siempre favorables para los pequeños productores, de manera que en 1970 un grupo de 12 pequeños productores se organizan con la idea de formar una cooperativa.

Esta idea prospera, de modo que en mayo de 1971, con un grupo de 79 pequeños y medianos productores de café se constituye COOPELDOS, R. L, legalizada el 27 de junio del mismo año, con un capital inicial equivalente a US$ 24 (veinticuatro dólares), el cual asciende al mes de septiembre del 2010, a la suma equivalente a 672 mil dólares (seiscientos setenta y dos mil dólares)[49]. En 1973 con el apoyo financiero de la Federación de Cooperativas Cafetaleras (FEDECOOP), se logra la apertura de un almacén de suministros y se adquiere el beneficio de café, que hasta entonces era arrendado, con apoyo del Banco Nacional de Costa Rica y los recursos de la cosecha del año 1973.

A principios de la década del 80, la cooperativa inició proyectos forestales, con el establecimiento de un vivero de árboles utilizados para reforestación, para dar sombra a las plantas del café y formar barreras corta vientos, principalmente para las fincas de los asociados. En el vivero también se producen árboles frutales, para estimular la diversificación y semilleros de café para promover su producción. Ese mismo año, los miembros de la cooperativa completaron un plan de conservación para sus fincas, que incluyó la construcción de terrazas y cunetas en los bordes con cubiertas vegetales, la distribución de los campos, la plantación de barreras corta vientos y el establecimiento de producción de café de sombra.

En 1998, COOPELDOS recibió la certificación ISO 9002 de la Organización Internacional para la Normalización, siendo la primera cooperativa de América Latina en calificar a esa denominación. Y también gestionó la certificación ISO 14000, relacionada con normas de gestión ambiental y realizó las inversiones necesarias para cumplir con estas normas, entre las que se destacan: la construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales, el rediseño de la planta de procesamiento de café para reducir el consumo de agua (se instaló una planta hidroeléctrica) y el reciclaje de desechos orgánicos a través de una planta de abono que produce fertilizante orgánico. A inicios del 2000, se instaló una planta recibidora y procesadora específica para separar y tratar el café orgánico.

2.2. Situación actual de la cooperativa

COOPELDOS RL es una organización de primer grado constituida por 319 socios, micro y pequeños caficultores (70%) y caficultoras (29%), con edades que oscilan entre los 35 y los 55 años (65% de los asociados). El 89% de los asociados ocupan jefaturas de hogar. Y el 91% reportan ingresos mensuales menores a los US$ 400.

[49] Estimados a un tipo de cambio de 498,5 colones por dólar.

Cuadro Nº 3: Datos Generales de Coopeldós, RL

Nombre de la organización	Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares – COOPELDÓS, R. L.
Representante Legal	Damián Mejías Cordero
Años de existencia	42 años (Inició operaciones en 1971
Ubicación geográfica	El Dos de Tilarán, Provincia de Guanacaste.
Área territorial	Región Pacífico Norte y Región Chorotega. Distrito de Quebrada Grande del cantón de Tilarán y Distrito La Sierra – Abangares, Guanacaste.
Principal giro de la organización	Producción y comercialización de café en grano, para exportación y mercado nacional.
Objetivo principal	Mejoramiento de la calidad de vida de las y los productores asociados y de sus familias, en su zona de influencia, mediante el apoyo mutuo, la gestión colectiva y el uso eficiente de los recursos productivos.
Membresía	319 socios (70% hombres y 29% mujeres, 1% empresas)

El objetivo de la Cooperativa es el mejoramiento de la calidad de vida de las y los productores asociados y de sus familias, en su zona de influencia, mediante el apoyo mutuo, la gestión colectiva y el uso eficiente de los recursos productivos.

Su misión es: "Somos una empresa cooperativa, motor de desarrollo socioeconómico y cultural de los asociados y familias, a través de la industrialización, comercialización del café y servicios múltiples, propiciando mejor calidad de vida a nuestros asociados, clientes empleados y comunidad en general, con entrega y honradez a través de nuestro trabajo, en armonía con el medio ambiente".

Su visión: "Seremos una empresa cooperativa consolidada y reconocida a nivel nacional e internacional a través de proyectos innovadores, ofreciendo productos diferenciados y de alta calidad comprometida con el desarrollo integral de nuestros asociados, colaboradores, clientes y de la región".

Las áreas de trabajo donde la Cooperativa está concentrando sus actividades y sobre las cuales realiza su planificación estratégica y operativa son: a) Área técnica y de producción, con producción de café, asistencia técnica y promotoría y desarrollo agrícola y forestal; b) Área de Industrialización, tostado, molido, empacado y comercialización de café; d) Área Administrativa y fortalecimiento de la organización y aspectos comerciales; y, e) Proyectos de diversificación, seguridad orden y limpieza, gestión de la mejora continua.

Su política de calidad es: "COOPELDOS R.L. produce un café de excelente calidad, tiene como

propósito la mejora continua de sus procesos productivos, industriales y de servicios, procurando la mayor eficacia en sus operaciones para satisfacer los requisitos y exigencias de nuestros clientes, tanto internos como externos. Está comprometida con el cumplimiento de los requisitos legales y otros de calidad-ambiente. Ejercerá el control necesario que permita establecer y verificar los objetivos y metas de calidad-ambiente propuestas, y así prevenir al máximo la contaminación ambiental y el deterioro de la calidad del café".

Las comunidades de los asociados de la Cooperativa, pertenecen a las zonas altas de los distritos Quebrada Grande del cantón de Tilarán y La Sierra del Cantón de Abangares, ambos de la Provincia de Guanacaste, principalmente en las comunidades de El Dos, 31% ; Campos de Oro, 24%; Cabeceras, 13% y San Rafael, 11% y Marsellesa el 7%. En otras 7 comunidades habitan el 8 % de los asociados. Dada la conformación y características de los asociados, la Cooperativa se ha propuesto definir políticas y programas que estimulen la membresía de otros grupos de la población, por ejemplo la población menor a 35 años.

En total, la Cooperativa agrupa 600 ha en producción, con una superficie promedio por agricultor de 1,88 hectáreas. El tamaño promedio de las parcelas, así como de las entregas que realizan de café para el beneficiado, en fanegas[50] que muestran en los cuadros siguientes:

Cuadro Nº 4: Superficie y entrega de café de los asociados

319.1.1.1.1.1 Tamaño de la propiedad	Menos de 1 hectárea	21%
	De 1 a 3 hectáreas	62%
	Más de 3 hectáreas	17%
Promedio anual de la cosecha	De 1 a 20 Fanegas	20%
	De 21 a 40 Fanegas	33%
	De 41 a 60 Fanegas	17%
	De 61 a 80 Fanegas	16%
	Más de 80 Fanegas	14%

La Cooperativa cuenta con los instrumentos legales al día, que le permiten operar debidamente, como organización y empresa transformadora: Estatutos, inscripciones y registros, permisos y personería jurídica. Cuenta con dos marcas de café tostado y molido ya registradas: Tilawa y Café Don Charía, las cuales son producidas y empacadas actualmente en las Instalaciones de la cooperativa.

[50] Una fanega equivale a 258 kg de cerezas frescas, las cuales producen un saco de 46 kg de café oro.

Cuenta con patente de la municipalidad y permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

La Cooperativa está organizada con las estructuras establecidas por la legislación, de manera que cuenta con órganos de dirección, administración, fiscalización, promoción y conciliación, que son:

- La Asamblea General de Asociados: que se realiza anualmente en el mes de febrero.
- El Consejo de Administración
- El Comité de Vigilancia
- El Gerente
- El Comité de Educación y Bienestar Social
- La Junta Arbitral

La Asamblea General se realiza una vez al año, de manera ordinaria, en febrero. La convocatoria y desarrollo de la misma se hace de conformidad con lo establecido en los Estatutos de la Cooperativa. De manera que los mismos son conocidos y aplicados por los socios. El Consejo de Administración está constituido por siete miembros electos por la Asamblea General de los Asociados y dos suplentes, tiene la responsabilidad de dictar políticas operacionales

Cuadro Nº 5: Integración de los cuerpos directivos

Consejo de Administración	
• Roger Guzmán Castro	Presidente
• Adolfo Bello Carranza	Vicepresidente
• William Pérez Cruz	Secretario
• Jorge Cabezas Rodríguez	Vocal I
• Carlos Eduardo López Vindas	Vocal II
• Abdón Bermúdez Castillo	Vocal III
• Luis Gerardo Cruz Solís	Vocal IV
• Miguel Céspedes Pérez	Suplente I
Comité de Vigilancia	
• Edwin Vargas Rojas	Presidente
• Óscar Villalobos González	Secretario
• William Elizondo Miranda	Vocal
Comité de Educación y Bienestar Social	
• María Isabel Méndez Vega	Presidenta
• Miriam Arias González	Secretaria
• Xenia Sandoval Prendas	Vocal
Gerente	Damián Mejías Cordero

de la cooperativa. Cuenta con la potestad para el nombramiento del gerente de la entidad, así como la elaboración de los reglamentos internos de la Cooperativa. Se reúne 2 veces por mes y la rotación de sus miembros es cada dos años y cada vez cambia al menos el 50% de los miembros. El Comité de educación es conformado por 3 mujeres y el Comité de Vigilancia por 3 hombres.

El Consejo de Administración y los cuerpos directivos de la cooperativa funcionan con regularidad, de manera ordinaria dos veces por mes y de manera extraordinaria cuando las condiciones lo requieren. Para apoyar al Consejo de Administración y a la Gerencia en el cumplimiento de sus funciones se conforman Comisiones con los mismos miembros del Consejo, quienes atienden los temas específicos que se les asignan, a la fecha se cuenta con tres comisiones operando: Comisión de Crédito, de Almacenes Comerciales y de Café. Las funciones de cada una de las estructuras están definidas en el "Estatuto Orgánico de la Cooperativa" y se cumplen de conformidad con lo establecido en el mismo.

Para toma de decisiones, la Asamblea General designa la operatividad de la empresa al Consejo de Administración. Las decisiones sobre la compra y venta de café las toma una "comisión del café"

Figura 1: Organigrama

que se conforma y reúne para analizar el precio del café y las condiciones del mercado. Las decisiones administrativas las toma el gerente.

Las operaciones de la cooperativa están a cargo del gerente que se apoya en 4 áreas de trabajo: contabilidad, crédito y cobro, sección de café, beneficio y equipo técnico. En total la cooperativa cuenta con 4 empleados en el área administrativa y 11 en el beneficio y proyectos agrícolas. Las responsabilidades en el ámbito administrativo y operacional las define y supervisa el gerente y cada responsable de departamento, quienes se rigen por lo establecido en los manuales. Las responsabilidades de directores y asociados las define el estatuto y la Ley cooperativa.

Adicionalmente la gerencia cuenta con el soporte de un "gestor de calidad y ambiental" al que se recurre para atender situaciones específicas y de un "comité técnico gerencia", que se conforma con personal mismo de la cooperativa para atender y recomendar sobre planes de acción y otros.

La cooperativa cuenta con los manuales de procedimientos establecidos y en uso. Los procedimientos definidos en los manuales, se aplican por cada una de las áreas indicadas y se reflejan en los resultados de las actividades y los informes presentados a la Asamblea General y al Consejo de Administración:

- Manual de Procedimientos para el área Comercial
- Manual de Procedimientos para el área Agrícola
- Manual de Procedimientos para el área Administración
- Manual de Procedimientos para el área Procesamiento
- Manual de Puestos y Funciones
- Reglamento de Crédito.

La gestión de la Cooperativa se sustenta en la solidez del Consejo de Administración, el cual se ha mantenido de manera casi íntegra durante los últimos dos períodos como una medida para enfrentar la situación de riesgo que vivió la organización en el período 2010-2011. Consejo de Administración que debió enfrentar un proceso de reestructuración orientado a la reducción drástica de personal, al cierre de actividades productivas en riesgo como el proyecto turístico y a la toma de medidas para reactivar la producción de café como actividad propia de la cooperativa, incursionando con mayor fuerza en el mercado nacional con marcas especializadas y con café orgánico para exportación.

Paralelamente al desarrollo de actividades complementarias al café, como el vivero, el abono orgánico, el almacén de insumos, así como las alianzas para asistencia técnica, insumos y otros, favorecen al asociado con bienes y servicios complementarios y ma-

yor atención en el adecuado manejo y productividad de sus fincas.

La participación de los asociados se evidencia principalmente en las Asambleas con la aprobación de informes, de estatutos y reglamentos y en el nombramiento de los cuerpos directivos. Cabe destacar que la mayor parte de los habitantes de las comunidades aledañas miembros de la cooperativa, se vinculan a las acciones que esta realiza en pro de la comunidad. Otra forma de participación es como usuarios de los servicios que brinda la cooperativa.

La Cooperativa funciona ordenadamente, controla el cumplimiento de sus planes y como resultado de la estructura Organizativa y Funcional, de Dirección Operativa y Administrativa, que se sustenta en los Estatutos, Manuales y Reglamentos en los que se definen responsabilidades y procedimientos requerida para asegurar el logro de buenos resultados.

4. CAPACIDAD DE GESTIÓN Y GERENCIAL

La preparación de la Planificación Estratégica, se realiza con la participación del personal de la Cooperativa, directores y asociados líderes, con apoyo de profesionales en la materia. El Plan estratégico actual se formuló con apoyo de INFOCOOP. Los Planes son aprobados por el Consejo de Administración, el Plan estratégico se hace con un horizonte de tres años y se somete a revisiones periódicas asociadas a la Planificación Operativa.

Para la administración de recursos, la cooperativa cuenta mecanismos de control interno y procedimientos, en los cuales se define como se manejan las cuentas bancarias, las políticas contables y de preparación de estados financieros, entre otros. Las cuentas bancarias y sus controles son responsabilidad de la gerencia en conjunto con su personal y mensualmente se emiten los estados financieros. Tanto las cuentas, como los controles y los estados financieros son revisados por el Comité de Vigilancia y si es requerido, por los miembros del Consejo de Administración. Y anualmente se presentan los informes financieros a la Asamblea. Según el último informe de auditoría externa, la cooperativa aplica políticas y principios de contabilidad aceptables y se mantienen registros de conformidad con lo establecido en la legislación y normas nacionales.

Como se indicó, el Comité de Vigilancia revisa periódicamente los documentos administrativos y hace control sobre la administración. Anualmente se hacen auditorías externas, por una firma contratada por el Comité de Vigilancia ya que la Gerencia y Administración son contratadas por el Consejo de Administración. Con estas auditorías se obtiene un dictamen sobre el funcionamien-

to de la empresa y su administración.

Los órganos de Dirección y Gerencia han mostrado habilidades en la gestión de recursos complementarios para el desarrollo de los proyectos productivos y de servicios a los asociados. Que a su vez se reflejan en innovaciones como el uso los sistemas especiales de secado y de beneficiado del café. El desarrollo de cafés especiales y de actividades complementarias a la producción de café.

Desde su fundación la cooperativa se ha caracterizado por ser una organización pionera y visionaria en la planificación estratégica de su desarrollo y con gran capacidad de adaptación. Por esto han logrado llevar a cabo proyectos y acciones que le han permitido enfrentar diferentes situaciones que le plantea el entorno y superar situaciones de riesgo. Destacan entre otros: la modernización administrativa, programas de distribución de tierras a asociados y productores, programas de certificación, mejoras en las instalaciones y planta de beneficiado, proyecto de caficultura orgánica, programas de aseguramiento de la calidad y gestión ambiental, proyecto de turismo asociado al café. Estas y otras acciones la han diferenciado y potencializado como organización innovadora y protagonista del progreso en la zona.

En la actualidad lleva a adelante varios proyectos complementarios a la actividad de caficultura, que son:

- Producción de café orgánico y convencional.
- Beneficiado de café, con una capacidad instalada para 30.000 fanegas
- Maquila y comercialización de café convencional y Orgánico(Marcas propias “Tilawa” y “Don Charía” como Orgánico)
- Producción y comercialización de abono orgánico
- Vivero forestal y de frutales
- Comercialización de insumos agrícolas, materiales de construcción y abarrotes.
- Creación de un laboratorio para el control de plagas con microorganismos.

COOPELDOS también invierte en la infraestructura local mediante la mejora de calles y puentes y en actividades de apoyo a la comunidad, especialmente en las escuelas de la zona.

En el cuadro siguiente se presenta información general sobre los principales proyectos llevados a cabo por la Cooperativa, estos se iniciaron como proyectos y el financiamiento se refiere a los recursos gestionados para su desarrollo, actualmente forman parte de las actividades y servicios de la Cooperativa, para beneficio de los asociados:

Como principales innovaciones implementadas por la cooperativa, se destacan: la certificación ISO 9002 de la Organización Internacional para la Normalización (primera cooperativa de Amé-

Cuadro Nº 6: Proyectos de inversión ejecutados y en funcionamiento

NOMBRE DEL PROYECTO	ESTADO ACTUAL	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
LOMBRICULTURA	Ejecutado en funcionamiento	Fondos propios y Fideicomiso de ACA. Área de Conservación Arenal-Tempisque
ABONO ORGÁNICO	Ejecutado en funcionamiento	Fondos propios y donación de ACA-Tempisque
VIVERO FORESTAL	Ejecutado en funcionamiento	Fondos Propios y de COOPOACA (actualmente ACA-Tempisque)
CAFÉ ORGÁNICO	Ejecutado en funcionamiento	Fondos Propios y de la Embajada de Holanda (en 1995)
BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS	Ejecutado en funcionamiento	FUNDECOOPERACIÓN
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ISO (9001) Y DE LA GESTIÓN AMBIENTAL (ISO 14001)	Ejecutado en funcionamiento	COOPELDOS, R. L.
PARCELAMIENTO (REFORMA AGRARIA)	Ejecutado hasta 1999	INFOCOOP (100 millones de colones)
PROYECTO DE SIEMBRAS DE CAFÉ EN SOLANIA. Siembra de 45 mil pares de café en parcelas del IDA	En ejecución 2012	IDA (27 millones de colones)
PLANTA DE TOSTADO DE CAFÉ.	Ejecutado en funcionamiento	Programa de reconversión productiva (96 millones de colones)

rica Latina en calificar a esa denominación); la certificación ISO 14000, relacionada con normas de gestión ambiental, y el sistema de secado del café por circulación de aire caliente por el techo.

Sobre la capacidad de gestión y gerencial, se destaca la capacidad mostrada por el Consejo de Administración para llevar a cabo la reestructuración de la cooperativa, sostenerla en un período de crisis y lograr levantarla al punto que ha incrementado sus niveles de procesamiento en la última cosecha. La decisión de bajar costos reduciendo personal sin afectar la eficiencia en las operaciones, recuperar inversiones de proyectos no rentables como el turístico rentando la infraestructura, fueron positivas para la superación de un momento de crisis. Acciones que fueron acompañadas de decisiones sobre los proyectos productivos en los que se debe concentrar la organización asegurando su sostenibilidad.

Para el año 2011 la cooperativa incursionó en nuevas actividades incluyendo un proyecto turístico asociado al desarrollo de

Monteverde (zona de bosque nuboso con gran atractivo turístico), almacenes de suministros y otras propias de la producción del café, operadas por una estructura administrativa grande y costosa (compuesta por 47 personas). Ante la crisis provocada por la caída del turismo se hace una reestructuración global de la Cooperativa a nivel organizativo, financiero y operativo, de manera que la infraestructura del proyecto turístico y uno de los almacenes de suministro se rentan. Se reduce el número de personal pasando a 15 colaboradores y se concentran en actividades asociadas a la producción del café, de manera que la cosecha del 2011 a 2012, se incrementó en más de 2000 fanegas respecto al período anterior, recuperando los indicadores económicos de la empresa de manera paulatina en los últimos dos períodos. Mejoramiento que se ha planificado apoyando al productor y fortaleciendo las alianzas.

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

5.1. Principales fuentes de ingreso

Las principales fuentes de ingresos financieros de la Cooperativa son la comercialización del café beneficiado, proveniente de los y las asociadas (en grano oro) que consiste en el 4% del valor de venta, ingresos por la venta de café molido como producto terminado, ventas generadas por su almacén (tales como materiales de construcción, productos químicos y orgánicos), abarrotes en el supermercado y la venta de árboles forestales y frutales. Los socios también aportan la suma de 25 mil colones equivalente a US$50[51], para su membresía.

Se cuenta con una visión estratégica de negocios, que les ha posibilitado aprovechar los beneficios del comercio justo, a la vez que se ha posicionado paulatinamente en el ámbito de las empresas que se distinguen por impulsar y desarrollar procesos productivos limpios, que no causan deterioro al medio ambiente, lo que actualmente les genera beneficios económicos importantes y a futuro redundará en mayores beneficios.

La cooperativa muestra una adecuada dirección y gestión de la actividad empresarial, que apuesta a la consolidación de la Planta de Tostado, Molido y Empacado de Café como proyecto que contribuirá en el fortalecimiento empresarial.

- Ventas de café en mercados alternativos de comercio justo acompañadas de beneficio en seco, buenas prácticas agrícolas, caficultura orgánica, vivero forestal y de café orgánico, abono orgánico a partir de lombricultura, que

[51] Tipo de cambio de 498,5 colones por dólar.

aprovecha los desechos del procesamiento de café.

- Cartera de servicios complementarios: Almacén de insumos, ferretería, vivero, asistencia técnica, producción y venta de abono orgánico, beneficiado de café, impulso a la agricultura acompañante del café, entre otros.
- Planta de Tostado, Molido y Empacado de Café: Apropiación de la industrialización del grano, control de su comercialización, impulso a la artesanía y la microindustria de productos de café para turistas en los diferentes encadenamientos, impactos positivos sobre la producción de café a partir de una mayor demanda del grano oro, para su industrialización.

Se industrializa y comercializa café con las marcas de café Tilawa y Don Charía, con la idea de una nueva etapa de las soluciones necesarias para enfrentar de mejor manera la crisis de los precios y lograr mayores utilidades para la organización cooperativa, porque elimina los altos costos de producción, al reducir los costos de la industrialización y por tanto mejorar los márgenes de rentabilidad final, convirtiéndose en un seguro de liquidación final al productor asociado a la cooperativa.

Se han desarrollado también programas para café de especialidad: i) El café orgánico, que se produce sin agroquímicos, de acuerdo con normas ecológicas. Con certificación de un organismo acreditado internacionalmente. ii) El café de altura, que es el producido a una altura superior a los 1.000 m.s.n.m.. iii) El café bajo el sello de buenas prácticas agrícolas es el también denominado café sostenible. Se pretende alcanzar una cadena de producción de café que sea ecológica y económicamente viable. iv) El café de mercado justo se basa en una estrategia de diferenciación para personas en condiciones marginales

5.2. Respaldo financiero y económico

La cooperativa cuenta con respaldo para financiamiento de la compra de la cosecha de café, por medio COOCAFE R.L., para el financiamiento de sus operaciones, recurre a los ingresos por venta de café tostado y molido, insumos y otros indicados en la sección anterior. En los servicios que brindan las entidades del Estado y organizaciones privadas, de asistencia técnica, investigaciones, control de plagas y otros, la cooperativa no tiene cuantificado su costo.

5.3. Resultados económicos

A pesar de la disminución en el volumen de beneficiado de café resultado en parte por la afectación climatológica en las plantaciones y por la competencia de compradores externos, así como

Cuadro Nº 7: Producción de café convencional y orgánico (1999-2000 a 2010-2011)

-en fanegas-

PERIODOS DE LAS COSECHAS	TOTAL (FANEGAS)	CAFÉ CONVENCIONAL	CAFÉ ORGÁNICO
1999 – 2000	18.125,00	17.795,64	329,36
2000 – 2001	18.206,70	17.843,31	363,39
2001 – 2002	20.185.00	19.812,90	372,10
2002 – 2003	16.697.47	16.272,57	424,90
2003 – 2004	14.738.00	14.400,00	338,00
2006 -2007	16.247.13	15.728,24	518,89
2007 – 2008	11.411.54	11.009,74	401,80
2008 -2009	10.546.20	10.124,60	421,60
2009-2010	7.596.12	7.220,41	375,71
2010-2011	7.844.32	7.527,61	316,71
2011-2012	10.664.28	9.960,28	104,00

las fluctuaciones drásticas en los precios internacionales del café, la cooperativa ha desarrollado con éxito su operación general. Ha logrado mantener una importante cartera de servicios a las personas asociadas, lo que favorece su estabilidad como productores.

Los resultados económicos han sido deficitarios en los últimos tres años pero con mejoría, se proyecta que este periodo 2011-2012 se pueda alcanzar el punto de equilibrio, con base a lograr mayor eficacia en procesos y producción de café. Un elemento que es importante destacar es el efecto del proyecto turístico sobre la situación financiera de la cooperativa, por sus altos costos de inversión, alto nivel de gastos financieros y baja rentabilidad. El proyecto fue afectado negativamente por la importante caída del turismo durante el año 2010 y 2011. Por lo cual fue cerrado. Algunos datos sobre la situación económica de la cooperativa reportados a febrero 2012:

Cuadro Nº 8: Datos económicos 2011, en millones de dólares

Rubro	Monto en millones de dólares
Total de activos	3,747
Total de pasivos	2,813
Inventarios	0,150
Cuentas por cobrar	0,293
Pasivos a corto plazo	0,560
Pasivos a largo plazo	2,252

Cuadro Nº 9: Valor de ventas 2010 y 2011, en millones de dólares

Rubro	Millones de dólares	
	2010	2011
Café de exportación	1,195	1,487
Almacenes comerciales	1,347	0,768
Café Tilawa tostado (mercado nacional)	0,287	0,396

5.4. Capacidad para su desarrollo económico y nivel de independencia financiera

La cooperativa está apostando a lograr su recuperación y sostenibilidad fortaleciendo la actividad de producción de café con énfasis en la comercialización de café como producto terminado, con lo que se da valor agregado al producto obteniendo mayores ingresos; incrementando las áreas de siembra, y ofreciendo cafés especiales. Asociado a la oferta de servicios complementarios de bajo costo para beneficio de los asociados. Corresponde a los órganos de dirección de la cooperativa hacer un gran esfuerzo para lograr la recuperación económica, se ven mejorías en la recuperación de los valores de venta, sin embargo los datos sobre pasivos deben ser analizados con detalle.

5.5. Servicios brindados por la cooperativa

Para el desarrollo de sus actividades económicas, la cooperativa ofrece una serie de servicios complementarios a las personas asociadas y otros clientes, tales como:

a. Productos en almacenes comerciales. Este servicio se ofrece por medio de créditos a los asociados, empleados y otros clientes con base en su capacidad de pago, definida por los ingresos de producción de café. Se ofrece en los almacenes productos de consumo (abarrotes), insumos agrícolas para la siembra y mantenimiento del café y fertilizantes.

b. Financiamiento para siembra y mantenimiento de cafetales. Dentro de ese programa, implementado a partir de 1992, se incluye también la dotación de parcelas a las y los pequeños productores asociados, que no tienen suficiente terreno para aumentar su producción. Se ha logrado otorgar este beneficio a un 60% de los asociados, cobrando un interés anual muy favorable del 15% anual, con un plazo de 4 años y 1 año de gracia sobre intereses y a partir del tercer año se inicia la amortización.

c. Asesoría técnica en el manejo de plantaciones de café y árboles forestales. Con el equipo técnico de la cooperativa y soportado por las entidades de Gobierno especializadas, como el MAG, el IDA.

En la siguiente tabla, se detallan los principales servicios y productos ofrecidos por la cooperativa, los cuales se originan en proyectos que fueron financiados en el pasado por diferentes entidades:

Tabla Nº 6: Productos y servicios brindados por COOPELDOS RL a sus asociados.

Proyectos	Inicio	Productos/ servicios	Uso	Beneficio
Lombricultura	2004	Lombricompost	Productores de café de la zona	Aprovecha desecho para abono, no obtiene rentabilidad (se traslada al costo al productor).
Abono Orgánico	1996	Compost y Bocashi	Asociados	Formación de humus. La broza se almacena en el patio a ser entregado a los productores
Vivero Forestal y de Frutales	1988	40 especies de árboles y arbustos diferentes.	En reforestación, almácigo de café convencional y orgánico.	Venta a asociados a precios bajos y a otros productores y entidades como el ICE. Impacto en la actividad de asociados y sostenible.
Café Orgánico	1996	4% del total del café producido.	Asociados	Sostenibilidad de cultivos, elimina impacto negativo de químicos y fertilizantes
Buenas Prácticas Agrícolas (B.P.A.)	2002	Certificación internacional Eurogaph en B.P.A.	Asociados	Producción sostenible en tiempo y precio diferenciado en Mercados Justos o alternativos
Aseguramiento De Calidad Y Gestión Ambiental (ISO 14001 e ISO 9001)	1998	Inversiones en Beneficio seco y húmedo, aguas residuales. Política de Calidad y Medio Ambiente	Asociados	Bienestar a asociados y comunidades, mejora de procesos productivos e industriales, uso adecuado de recursos y cumplimiento de legislación y reglamentación ambiental.
Parcelamiento de Tierras		70 ha, para distribuir en 55 productores (1,4 ha promedio) con crédito directamente de la Cooperativa	Asociados	La producción se incrementó, generó empleo y mayores ingresos.

5.6. Alianzas económicas

Desde sus inicios la Cooperativa participa activamente en las organizaciones e iniciativas de desarrollo regional, forma parte de organizaciones de segundo nivel como y ha establecido alianzas que han contribuido a su sostenibilidad, con entidades como COOCAFE y SUSCOF. Sus principales alianzas son:

- Consorcio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro COOCAFE para venta de café de exportación principalmente en el mercado justo.
- Grupo SUSCOF (alianza de seis cooperativas para acceso al mercado internacional con producción sostenible), para la venta de café orgánico.
- FEDECOOP R. L., para el suministro de insumos de tipo agrícola (agroquímicos) que se ofrecen en los almacenes comerciales.
- INFOCOOP y CENECOOP para el financiamiento de actividades y para acompañamiento, capacitación y asesorías. Ha sido fundamental el apoyo del INFOCOOP por medio de COOCAFE con financiamiento para actividades productivas y últimamente para la restructuración de la cooperativa.
- También se han establecido diversas alianzas con entidades públicas y privadas que le han facilitado el desarrollo de sus proyectos y la prestación de servicios a sus asociados, como: el proyecto con el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) que facilitó 10 hectáreas para siembra de café y las entregó a los productores; el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) que apoya el control de plagas, control biológico, charlas para motivar el uso de hongos para control de la broca y realiza visitas de campo para apoyar a los productores orgánicos; el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) que ha entregado a productores de la zona plantas para siembra de café, para siembras nuevas y resiembras por efectos del clima; el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) que entregó 28.000 árboles para reforestación, con el propósito de reforzar rompevientos de siembras y preparar terrenos para siembras nuevas; y con el INTA para transferencia de tecnología sobre control biológico de plagas.

La formalización de estas alianzas favorece a la cooperativa en el acceso a mercados y financiamiento de sus inversiones, pero también son importantes las que se realizan con entidades que brindan asistencia técnica y capacitaciones pues con estas se mejoran los niveles de producción con bajos costos de los servicios para el productor.

6. PROYECCIÓN SOCIAL Y VALORACIÓN DE LA COOPERATIVA EN EL ENTORNO

La cooperativa cuenta con una política de Responsabilidad Social, que se ha reflejado en acciones como: mantenimiento de caminos, apoyo a escuelas, comedores escolares de la zona, actividades culturales, entrega de útiles escolares, charlas de cooperativismo a los alumnos, cuidado del ambiente.

En el campo educativo: Por su vinculación a COOCAFE, se ha favorecido de las oportunidades que ofrece el mercado de comercio justo, lo que ha permitido el apoyo de COOPELDOS a las 12 escuelas de las comunidades aledañas, a través de la Fundación Hijos del Campo y actualmente con recursos propios. Con esta misma fundación se brindaron becas a hijos de socios.

También actúa como enlace con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y facilita las condiciones para que se impartan cursos en la comunidad sobre diferentes temas: contabilidad, cómputo, producción de café, hortalizas, manejo de desechos orgánicos, conservación de suelos, entre otros. Lo que permite a la organización proyectarse en beneficio del desarrollo de capacidades de los miembros de sus comunidades en general.

En el campo ambiental, la Cooperativa muestra una alta conciencia ambiental, lo que se evidencia en el rescate de ríos, el adecuado manejo de sus desechos del beneficiado, el establecimiento de la planta de tratamiento y los proyectos de reforestación que realiza con sus asociados y en coordinación con entidades de Gobierno y la implementación de buenas prácticas agrícolas.

Históricamente la cooperativa se ha asociado a las diferentes instancias locales de apoyo y gestión local en los que participan las entidades públicas con representación regional, con el fin de participar en los procesos de desarrollo de sus comunidades y establecer vínculos que favorezcan la gestión de sus proyectos, un ejemplo son las actividades realizadas con el IDA, IMAS, MAG, ICE señaladas en párrafos anteriores.

La percepción sobre la cooperativa por parte de los habitantes de las comunidades de la zona de influencia es muy positiva: por ser la principal empresa de la zona, fuente de ingresos y empleo directo e indirecto; por favorecer la disponibilidad y variedad de productos de consumo personal e insumos productivos a través de su almacén; por su apoyo a escuelas y grupos comunales y por las actividades de carácter ambiental. Y además actúa como enlace con entidades públicas y privadas, para su intervención en las comunidades.

En diferentes documentos se recoge la opinión de los productores, quienes manifiestan que la cooperativa es el medio que les ha permitido llegar al mercado y

les brinda servicios para mejorar su producción e ingresos. Señalan que la actividad es sólida y tanto los productores como la cooperativa se pueden sostener ante las crisis los riesgos que les presenta el entorno, como lo han hecho en el pasado.

La cooperativa tiene una política de crecimiento, que se ha basado en la proyección a otras comunidades debido a que las que actualmente atiende no muestran mayor espacio de crecimiento. Una de las principales estrategias son los proyectos de siembra realizados en coordinación con el IDA en asentamientos de esta entidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, CR). III Censo Nacional Cooperativo, año 2008, estado del cooperativismo en Costa Rica. San José.
2. Perfil de la Cooperativa COOPELDOS RL, elaborado por la Cooperativa. Agosto 2012.
3. Informe para la Asamblea General, febrero 2012.
4. La voz cooperativa. Contactos cooperativos de Costa Rica. CONACOOP. INFOCOOP 2011.
5. La experiencia de Costa Rica en cooperativas agrícolas. IICA. INFOCOOP 2010.
6. Inventario de cooperativas productivas. BCIE 2010.
7. Las cooperativas rurales y el desarrollo sostenible. Michael Gertler. Centro para el estudio de las cooperativas. Universidad de Saskatchewan 2001. Costa Rica.
8. Cooperativismo y empleo en Costa Rica. INFOCOOP 2012.
9. Crisis del café: nuevas estrategias y oportunidades. Michelle Deugd 2003.
10. Boletín estadístico agropecuario número 20. SEPSA 2010.

SITIOS WEB

1. BCCR (Banco Central de Costa Rica). Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.bccr.fi.cr
2. Ministerio de Hacienda Costa Rica. Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.hacienda.go.cr
3. CENECOOP (Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, CR). Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.cenecoop.com
4. CONACOOP (Consejo Nacional de Cooperativas, CR). Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.conacoop.coop
5. COOCAFE (Consorcio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro R.L., CR). Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.coocafe.com.
6. COOPELDOS RL (cooperativa de caficultores y servicios múltiples de El Dos de Tilarán). Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.coopeldos.com
7. Mis Finanzas en Línea. Portal de Economía, Finanzas y Negocios 2012. Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.misfinanzasenlínea.com
8. INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo). Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.inec.go.cr
9. INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, CR). Consultado agosto 2012. Disponible en: http://www.infocoop.go.cr

ANEXO: MATRIZ DE CALIFICACIÓN DELA COOPERATIVA

ÁREAS A CALIFICAR		COOPELDOS RL
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO		**21**
1.	La organización tiene sus miembros activos	5
2.	Tiene todos sus cuerpos directivos en la estructura organizativa	5
3.	Funcionan los cuerpos directivos.	5
4.	La participación femenina es adecuada	3
5.	Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones.	3
B.	**CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN**	**27**
1.	Tienen estrategia de largo plazo.	4
2.	Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	4
3.	Han manejado recursos más de dos veces.	5
4.	Tienen bienes propios	5
5.	Se financian con aportes de miembros	4
6.	Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	5
C.	**CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS**	**27**
1.	Actividades productivas o económicas exitosas	4
2.	Miembros reciben servicios	4
3.	Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	5
4.	Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	4
5.	¿Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	5
6.	¿Planean alianzas futuras?	5
D.	**IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**	**12**
1.	Satisfacción sentida por logros de la organización	4
2.	Han logrado participación en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	4
3.	Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones?	4

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE SERVICIOS MÚLTIPLES DE PRODUCTOS DE PALMA ACEITERA – COOPEAGROPAL, R.L.: COSTA RICA

María del Rocío Díaz Jiménez

ACRÓNIMOS Y SIGLAS UTILIZADAS

ACA - Área de Conservación Arenal-Tempisque
BANCOOP RL - Banco Cooperativo Costarricense
BID – Banco Interamericano de Desarrollo
CENECOOP – Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa
CIPA – Consorcio Cooperativo Industrial de Palma, RL
CONACOOP – Consejo Nacional de Cooperativas
COOCAFE RL – Consorcio de Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montos de Oro
COOPEAGROPAL RL – Cooperativa de Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productos de Palma Aceitera R.L.
COOPELDOS RL – Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de El Dos de Tilarán
COOPRENA, R.L. – RED ECOTURÍSTICA NACIONAL
COOPEVICTORIA RL – Cooperativa Agrícola Industrial Victoria
COOVIVIENDA RL – Consorcio Cooperativo de Vivienda Fedecrédito
COPROLE RL – Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L
CPCA – Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión
FECOOPA RL – Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y de Autogestión
FEDECOOP RL – Federación de Cooperativas de Caficultores
FEDECRÉDITO RL – Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica
FUNDECOOPERACIÓN – Fundación de Cooperación para el Desarrollo Sostenible
ICE – Instituto Costarricense de Electricidad
IDA – Instituto de Desarrollo Agrario
IMAS – Instituto Mixto de Ayuda Social
INA – Instituto Nacional de Aprendizaje
INFOCOOP – Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
MAG – Ministerio de Agricultura y Ganadería
PEA – Población Económicamente Activa
SUSCOFF – Café Sostenible. Consorcio de 6 Cooperativas en Costa Rica
UNCOOP – Unión Nacional de Cooperativas de Café
URCOPAPA – Unión Regional de Cooperativas de Cartago
URCOZON – Unión Regional de Cooperativas de la Zona Norte
VIVIENDACOOP RL – Empresa Cooperativa de Construcción y Vivienda

Ubicación geográfica de la Cooperativa COOPEAGROPAL:

INTRODUCCIÓN

Se presenta el caso de COOPEAGROPAL RL, como una experiencia exitosa, ya que con un proceso de desarrollo que ha realizado en el transcurso de 25 años ha logrado consolidarse como empresa de producción agrícola, de transformación y exportadora de importante peso en la economía local y nacional. Proceso en el que ha mantenido su razón de ser al agrupar más de 600 pequeños productores, favoreciendo su acceso a medios de transformación y mercados internacionales, contribuyendo así a la mejoría en los ingresos y condiciones de vida de los asociados.

La cooperativa ha sido la base para la transformación de su zona de influencia, pasando de una zona conflictiva y de escasas oportunidades a una zona de importante potencial productivo y económico para la población en general; y la transformación de sus asociados de productores de agricultura de subsistencia a productores exportadores. Un factor de éxito de la cooperativa, ha sido la participación de los asociados en las decisiones, desde la conformación del "Asentamiento Coto Sur", pasando por la constitución de la Cooperativa la gestión de propuestas y recursos para las inversiones en plantaciones y plantas de procesadoras y hoy día en las operaciones de

COOPEAGROPAL, lo que además les ha permitido enfrentar épocas de crisis. Favorece el éxito de la cooperativa, la proyección que ha tenido en el desarrollo social de las comunidades y de sus asociados, al lado del desarrollo económico de los mismos. Su desarrollo empresarial se favorece por la conformación de una estructura organizativa sólida y ajustada a la diversidad de acciones que realiza la cooperativa, acompañado de estrategias y planes que le han permitido establecerse en el mercado nacional e internacional.

1. ANTECEDENTES

1.2. Descripción de la región donde se ubica la cooperativa

COOPEAGROPAL RL se ubica en El Roble de Laurel, Cantón de Corredores, que forma parte de la provincia de Puntarenas, en la zona sur del país y está compuesto por los distritos de Corredor, Canoas, La Cuesta y Laurel, poblaciones que surgen alrededor de la actividad bananera con la influencia de la Compañía Bananera de Costa Rica y la importante actividad comercial de frontera sur del país (con Panamá). Tiene una población de 33.242 habitantes, con una extensión territorial de 620,60 km², una actividad económica que depende principalmente de la agricultura, en especial del cultivo de la palma aceitera, además de actividades relacionadas con el sector turismo y comercio. En el campo agrícola, también se produce banano, plátano, cacao, arroz, maíz, hortalizas y sorgo.

Las principales fuentes de empleo se encuentran en las entidades del sector público, las fincas y agroindustria para producción y procesamiento de palma aceitera y el comercio local principalmente el fronterizo (frontera con Panamá). El Índice de Desarrollo Humano del Cantón de Corredores se encuentra en la posición número 37 (0,774) respecto a los otros cantones del país y el índice de Pobreza Humana en posición número 79 (23,162).

LA COOPERATIVA COOPEAGROPAL

1.3. Antecedentes de la Cooperativa COOPEAGROPAL RL.

Coopeagropal RL se ubica en una región de aproximadamente 30.000 ha y una población beneficiada de 1.650 núcleos familiares para un total de10.500 habitantes, donde se asentó una plantación bananera de la United Fruit Company, que a inicios de la década de los setenta abandonó la zona por la baja de precios y problemas fitosanitarios, aunados al alza en los impuestos de exportación y conflictos laborales; terrenos que fueron ocupados por los ex trabajadores en 1974 y 1975.

Ante esta situación, el Instituto de Desarrollo Agrícola (IDA), llevó a

cabo un programa de Reforma Agraria, constituyendo el "Asentamiento Coto Sur", el cual se estableció bajo un modelo de parcelas con un área que va desde 7,5 a 20 ha por familia, diseñado en consulta con los beneficiarios y legalizada así la tenencia de la tierra por el IDA. Durante más de una década los habitantes se dedicaron a diferentes actividades productivas, principalmente cultivos de subsistencia, destacándose los granos básicos (maíz, frijoles y arroz), el plátano y, en menor grado algunos tubérculos (yuca, tiquisque y ñame). De estos se obtuvieron malas cosechas por el deterioro de suelos, limitada infraestructura (caminos, drenajes), inadecuadas prácticas culturales y el ataque de plagas.

Esto aunado a altos niveles de endeudamiento y escasas oportunidades de empleo, se reflejó en escasos ingresos para las familias de modo que las condiciones de vida eran de pobreza y extrema pobreza. Las viviendas eran de madera, con un promedio de dos habitaciones, con letrina exterior, sin agua potable ni luz eléctrica y aproximadamente el 90% de las mismas se encontraban en un estado precario.

Ante esta situación el IDA en conjunto con los habitantes del asentamiento, se dispusieron a proponer un modelo de desarrollo con alternativas productivas viables, que crearan fuentes de empleo, buenos ingresos y principalmente arraigo en la zona. Es en este contexto, que el 3 de mayo de 1986, nace COOPEAGROPAL RL y entre 1983 y 1985, con apoyo del el BID, el IDA formula una propuesta para el financiamiento de un programa integrado agroindustrial, que tiene como renglones prioritarios la palma de aceite (extensión de 4.100 ha) y cacao (1.200 ha), como medio para el desarrollo del asentamiento, y adicionalmente el financiamiento.

La propuesta se llevó a cabo con financiamiento del BID y de la CDC, los cuales contaron con el aval del IDA y se destinaron a: la construcción de 275 kilómetros de carreteras y 240 kilómetros de drenajes primarios, que era la infraestructura mínima necesaria para emprender la conversión agrícola de la zona; la constitución de un fideicomiso en el Banco Nacional, para el financiamiento a los agricultores; el fortalecimiento de la cooperativa y la construcción de la planta extractora y posteriormente la de refinación de aceite. Es así como se origina COOPEAGROPAL, como organización donde los agricultores, mantienen la propiedad individual de sus parcelas y de la producción de palma y son parte del proceso asociativo de integración vertical hasta la comercialización del producto final.

La secuencia de los hechos más importantes en el desarrollo de COOPEGROPAL son: su conformación en mayo del 1986, el inicio de operaciones de la planta extractora en 1993, el inicio de las operaciones de la refinadora en 1997

y en 1999 inicia la producción de los productos terminados.

La Cooperativa inició con 60 asociados los cuales son reconocidos como fundadores y pilares ejemplares que ayudaron con su trabajo a que hoy día la empresa se encuentre plenamente desarrollada y en busca de mayores objetivos que beneficien a la comunidad, actualmente la cooperativa cuenta con más de 600 asociados, los cuales forman el capital social y económico de la empresa, quienes han transformado su comunidad y su forma de vida a los largo de los pasados 26 años.

2. LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA COOPEAGROPAL RL

COOPEAGROPAL RL es una organización de primer grado constituida por 638 socios, quienes son pequeños y medianos productores de palma, que se distribuyen en tres sectores y 27 comités, en su mayoría vecinos de lugares cercanos, sin embrago hay de otros lugares fuera de la zona sur de Costa Rica. En la base de datos de la Cooperativa están registrados un total de 516 asociados hombres y 201 mujeres. Estos números abarcan asociados activos e inactivos.

COOPEAGROPAL RL constituye una importante fuente de desarrollo para el Valle del Coto Sur, que opera con un "enfoque empresarial" y de compromiso con sus socios y la comunidad. Esfuerzo que es liderado por el cuerpo de directores, la Gerencia General y cada una de las divisiones de la Cooperativa: Industrial, Financiera, Mercadeo y Proyectos, Administrativa, Agroproductiva y Desarrollo Social.

El objetivo de la Cooperativa es el mejoramiento de la calidad de vida de las y los productores aso-

Cuadro Nº 1: Datos Generales de COOPEAGROPAL, RL

Nombre de la organización	**Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productos de Palma Aceitera, Responsabilidad Limitada. COOPEAGROPAL RL**
Representante Legal	Lic. Carlos Ricardo Morera Castillo.
Años de existencia	26 años (Inició operaciones en 1986)
Ubicación geográfica	El Roble de Laurel, Corredores, Puntarenas, Costa Rica
Área territorial	Cantón de Corredores, Puntarenas, Pacífico Sur.
Principal giro de la organización	Producción y transformación de palma Aceitera Producción y comercialización de aceite de palma.
Objetivo principal	Mejorar la condición económica, social y cultural de los asociados y sus familias.
Membresía	638 socios (72% hombres y 28% mujeres)

ciados y de sus familias, en el ámbito económico, social y cultural.

Su misión es: "Somos una empresa cooperativa de productores de palma aceitera y de servicios múltiples que desarrolla, diversifica, produce y comercializa aceites, grasas y derivados de calidad satisfaciendo los gustos y preferencias del mercado nacional e internacional, sustentable con el ambiente para el crecimiento socioeconómico de sus asociados, colaboradores y la comunidad".

Su visión es: "Ser líderes en desarrollo, diversificación, producción y comercialización de aceites, grasas, derivados y otros servicios de calidad con alto valor agregado, en forma ética, profesional, eficiente y eficaz, comprometidos con los consumidores, los productores, los colaboradores y la comunidad, a través de un mejoramiento continuo y bienestar en armonía con el medio ambiente".

La cooperativa se concentra en tres áreas de actividad que aseguran la productividad y calidad de sus operaciones:

a. Procesamiento que es coordinado por el Departamento de Industria, responsable de la planta industrial, en la que se producen aceites y grasas de primera calidad para consumo masivo e industrial a partir de la fruta fresca de palma africana que llega del campo. Esto se logra mediante diversos procesos de alta tecnología, que se realiza en: Planta extractora; Planta de coquito; Planta de refinación física; Planta de fraccionamiento; Planta de producto terminado
b. Producción de palma, que es coordinada por el Departamento de Agronomía, responsable de asegurar la calidad y volumen de fruta mediante servicios de Extensión y Desarrollo Agrícola a sus asociados; la administración de las parcelas propias de la Cooperativa y el desarrollo de viveros para garantizar la materia prima para la renovación de plantaciones y siembras nuevas. Actualmente la cooperativa cuenta con un total de 31 fincas sembradas de palma aceitera, que suman un total de 699,16 hectáreas.
c. El control de calidad de los productos alimenticios, cumpliendo con los estándares establecidos, es responsabilidad del Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad.

En octubre de 2011 Coopeagropal obtuvo la primera certificación en una norma internacional de calidad, se certificó el Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria en Análisis Peligrosos y Puntos Críticos de Control (HACCP). Esta certificación se logró gracias al arduo trabajo que se realiza en el control para prevenir cualquier tipo de contaminación física, química o biológica. Esa certificación consta de tres certificados, el primero es de INTECO, el segundo

de IRAM y el tercero de IQNET, los tres certificados son para la Planta de Laurel y la Planta del Coyol de Alajuela. Actualmente se trabaja para lograr la certificación RSPO para poder brindar una mejor calidad en los productos y para que la empresa tenga más signos de distinción a nivel nacional e internacional.

Estas tres áreas se complementan con el control ejercido por la auditoría interna que asegura la calidad y transparencia de las actividades de la cooperativa. Y se complementan con las Políticas Ambientales, que son desarrolladas por el departamento de Gestión Ambiental y que van dirigidas a disminuir el impacto de las actividades de la planta y las plantaciones, se trabajan programas tanto con colaboradores como con asociados y con la comunidad en general.

La organización se encuentra debidamente legalizada y cuenta con instrumentos normativos básicos, como son el Acta Constitutiva, personería jurídica, estatutos y reglamento interno.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

La Cooperativa está organizada con las estructuras establecidas por la legislación de manera que cuenta con órganos de dirección, administración, fiscalización, promoción y conciliación todos activos:

- La Asamblea de Socios
- El Consejo Directivo o de Administración
- Comité de Vigilancia
- Comité de Educación y Bienestar Social
- Comité Electoral

Asamblea de socios: está compuesta por 25 mujeres y 78 hombres, como delegados propietarios, que se seleccionan por sectores para que representen a los demás asociados. Su principal obligación es asistir a las Asambleas ordinarias y extraordinarias y estar al tanto de las actividades y necesidades de los asociados que representan. La Asamblea General se reúne de manera ordinaria una vez al año y de manera extraordinaria cuando así se requiere.

Consejo de Administración: compuesto por 8 hombres y 1 mujer. Este órgano debe velar porque la empresa cooperativa siga adelante, trabajando con voluntad y firmeza y teniendo siempre en cuenta el triunfo, basado en la humildad, honradez y la lealtad. El Consejo de Administración se reúne dos veces a la semana, una de esas reuniones es de carácter ordinario y la otra es extraordinaria. Se elige en Asamblea General Ordinaria, debiendo elegirse dos miembros en años pares y tres en años impares.

El Comité de Vigilancia: compuesto por 5 mujeres. Tiene la responsabilidad de vigilar las actuaciones de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Social y en la Ley de

Asociaciones Cooperativas. Dentro de las funciones que se pueden mencionar, están: visitar a los asociados para darle solución a las quejas e inquietudes, se le da seguimiento al desvío de fruta por parte de algunos asociados, además de las visitas nocturnas que se realizan a las fincas de la Cooperativa para emitir ciertas recomendaciones que ayuden a obtener un mejor resultado. El comité de vigilancia se elige en asamblea general de delegados, quienes pueden ser reelectos, para mantener la alternabilidad se los miembros, se nombrarán tres en los años pares y dos en los años impares.

El Comité de Educación y Bienestar Social: compuesto por 2 hombres y 3 mujeres. Este Comité ejecuta una serie de actividades y funciones que buscan fortalecer los principios cooperativos y su cultura organizacional de manera que se continúe creciendo como una organización que impacte el desarrollo local, regional y nacional. Dentro de los logros que se han alcanzado por parte de este comité ha sido el aumento del número de capacitaciones de los asociados, obtención de la certificación para cursos de cómputo por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), seguimiento al programa de la persona adulta mayor y relevo generacional, además, es importante mencionar que las funciones del Comité de Educación van de la mano con la Unidad de Desarrollo Social, en donde gracias a la cooperación de ambas unidades, se ha logrado dar un mayor apoyo económico a familias de escasos recursos, darle seguimiento a situaciones especiales, fiestas para niños en navidad para el caso de las familias de las comunidades aledañas las cuales son de escasos recursos. Los miembros del Comité de Educación, se nombran tres en los años pares y dos en los años impares.

El Comité Electoral: Compuesto por 2 hombres y 1 mujer: Es el órgano cooperativo encargado de la planificación, organización y dirección de los distintos procesos electorales que se ejecuten en la empresa. Algunas de sus funciones específicas son: a) Logística del proceso electoral en materia de delegados y coordinadores. b) Capacitación de promotores electorales c)Llevar a cabo el proceso puro de las elecciones de los Órganos Directores.

Cada cuerpo directivo tiene sus funciones establecidas según los estatutos de la Cooperativa. Para lograr un mejor desempeño y para que las actividades tengan seguimiento no se opta por la rotación de sus cargos, sin embargo los nombramientos se hacen aplicando la rotación estipulada en el estatuto.

Las actividades formales de estos cuerpos directivos, se complementan distintas reuniones de información, charlas e informes de investigaciones, realizadas por parte de las distintas unidades de COOPEAGROPAL (Desarrollo Social, Agronomía, Gestión Ambiental, Crédito, etc.), en las cuales

Cuadro Nº 2: Integración de los cuerpos directivos

Consejo de Administración	
• Alberto Mendoza Espinoza.	Presidente
• Rigoberto Marín Vargas.	Vicepresidente
• Jim Fernández Ramírez	Secretario
• Marcos Soto Guzmán.	Vocal I
• Geiner Calvo Pizarro.	Vocal II
• Minor Castro Aguilar.	Vocal III
• Yancy Córdoba Fallas.	Vocal IV
• Víctor Manuel Rivera Piedra.	Suplente I
• Javier Aguilar Cascante.	Suplente II
Comité de Vigilancia	
• Jorge Eduardo Valle Piñar.	Presidente
• Justino Fernández Medina.	Vicepresidente
• Roberth Marín Castro.	Secretario
• Olivier Vargas Hernández.	Vocal I
• Jorge Tenorio Cortés.	Vocal II
Comité de Educación y Bienestar Social	
• Eddie Bermúdez Gutiérrez	Presidente
• Óscar Quesada Salazar	Vicepresidente
• Liliana Mora Jiménez	Secretaria
• Marlene Salazar Arias	Vocal I
• Margarita Marín Badilla	Vocal II
Comité electoral	
• Víctor Julio Alfaro Meléndez	Presidente
• Carlos Alberto Santana Ramírez	Vicepresidente
• Mariana Sibaja Solís	Secretaria

también participan los asociados, delegados y coordinadores, entre otros.

La participación de la mujer es importante para la organización, sin embargo no se cuenta con una política estructurada para fomentar su participación, por ejemplo la definición de un determinado porcentaje de mujeres dentro de los órganos directivos. A pesar de esto se cuenta con una importante participación de mujeres en los principales órganos directivos, resultado de elección por los asociados.

La responsabilidad sobre las decisiones de la Cooperativa es compartida por todos los miembros de la misma y sus cuerpos directivos, a través de la participación en las asambleas por sector, en la asam-

blea general y por la dirección y coordinación ejercida por el Consejo de Administración sobre los órganos operativos de la organización: Gerencia y Departamentos.

Las operaciones de la cooperativa están a cargo de la Gerencia General que responde al Consejo Administrativo y se soporta en una estructura organizativa compuesta por 479 colaboradores. La estructura operativa está compuesta por: el Departamento de Industria, Departamento de Agronomía, Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad, Departamento de Auditoría Interna.

4. CAPACIDAD DE GESTIÓN Y GERENCIAL

La cooperativa cuenta con planeación estratégica actualizada en el 2011, con base en esta se elaboran planes anuales y su presupuesto. Asociado al período presupuestario anterior, se gestionaron proyectos para mejorar las condiciones de la planta de procesamiento, por un monto total aproximado a los 380 mil dólares.

Los proyectos fueron aprobados por los órganos directivos de la Cooperativa y son financiados con recursos del presupuesto anual. Los proyectos son ejecutados por las estructuras operativas de la organización, según el nivel de responsabilidad: La supervisión es responsabilidad del Gerente de Proyectos e ingenieros a cargo de la obra quienes trabajan en función de la calidad de las mismas. La Gerencia General y al Consejo de Administración, hace seguimiento. Contrataciones y pagos se realizan por el área de administración

Cuadro Nº 3: Proyectos realizados en 2012

Proyectos	Valor aproximado en USD	Año de presentación	Aprobación
Reparación de depósito de fibra	5.272	2011	Aprobado
Potabilización de agua	28.807	2011	Aprobado
Estructura para carga de coquito	11.339	2011	Aprobado
Losa en patio de carretas	68.284	2011	Aprobado
Tanques de almacenamiento R28 y R29	49.995	2011	
Construcción de oficina en rampa	11.017	2011	Aprobado
Sala de capacitaciones y centro de documentación	16.068	2011	Aprobado
Pavimentación de calles internas	192.120	2011	Aprobado
Total	382.902		

La gestión de los proyectos es realizada por la Gerencia General, Gerencia de Proyectos, Cuerpos Directivos y demás departamentos que estén involucrados en el desarrollo del mismo, dependiendo del rol de trabajo y de las personas a las que se le asignan las tareas; también depende del nivel de trabajo que se desarrolle. Los proyectos son esencialmente para beneficio de la empresa, sus colaboradores, asociados y comunidad en general

En general, tanto socios como funcionarios son beneficiarios de diferentes capacitaciones según el área en el que se desempeña cada uno. Actualmente se está dictando un curso de gestión de proyectos a un grupo de colaboradores de la empresa.

La cooperativa rinde cuentas mediante informes, los cuales son mensuales y anuales. También se presentan informes de avance de cada uno de los proyectos. En ellos se deben detallar los proyectos que son aprobados y que se llevaron a cabo y también los que se encuentran pendientes y por cuáles motivos. Para la cooperativa es importante la rendición de cuentas como instrumento de control, en el uso de los recursos y en el cumplimiento de las funciones. También se elaboran estados financieros, que son elaborados por la Gerencia Financiera, a cargo de la Licda. Elena Delgado Guadamúz.

Actualmente La cooperativa tiene un total de 479 colaboradores, contratados para las distintas áreas de la empresa, la primera contratación de personal con recursos propios se efectuó el 2 de enero de 1991. Se describen las áreas en las que se encuentra personal contratado, actualizado hasta el mes de julio del 2012, incluyendo la descripción de sus principales funciones:

- Área Industrial: cuenta con 166 colaboradores. Las responsabilidades del sector industrial radican en: la extracción de aceite crudo, extracción de aceite de coquito, refinación física, fraccionamiento, envasado de aceite, empaque de aceite y empaque de margarina.
- Área de Agronomía: cuenta con 92 colaboradores. Las principales responsabilidades del sector agronomía se dividen en el área de extensión agrícola, desarrollo de vivero y siembras nuevas, parcelas propias, maquinaria agrícola y desarrollo agrícola.
- Auditoría: cuenta con 4 colaboradores. Como responsabilidad de la auditoría se destaca la fiscalización en: los procesos de importación y exportación, producción y administrativos.
- Finanzas: Cuenta con 15 colaboradores. Responsable de determinar las razonabilidad de las cuentas contables, realizar análisis de los ingresos-costos-beneficios anuales, análisis de los orígenes de fondos, análisis de las aplicaciones de fondos, análisis del

calce de los plazos, análisis de las razones financieras, etc.

- Gerencia General: cuenta con 51 colaboradores. Tiene la responsabilidad de coordinar, planear, dirigir y ejecutar las labores relacionadas con las estrategias de la cooperativa para lograr los objetivos de la misma.
- Mercadeo: cuenta con 28 colaboradores. Es responsabilidad del área de mercadeo, la interacción y servicio al cliente. Gestión de ventas de toda la cartera comercial nacional y exterior. Supervisión de la distribución masiva e industrial, nacional y exterior. Búsqueda y seguimiento de oportunidades de negocios. Gestión de mercadeo y estrategias empresariales para la comunicación y publicidad de las marcas. Implementación de las inversiones orientadas a los intereses comerciales de la Cooperativa.
- Operaciones: cuenta con 89 colaboradores. En este departamento las responsabilidades están divididas según el sector que incluye: servicios generales (mantenimiento de edificios) y transportes (viajes), proveeduría (compras locales y exportaciones)y bodegas (En El Roble, El Coyol y Pérez Zeledón).
- Proyectos: cuenta con 6 colaboradores. Esta área es responsable de la gestión y ejecución de proyectos promovidos por la cooperativa.
- Recursos Humanos: cuenta con 28 colaboradores. Es responsable de fabricar los indicadores estratégicos de Gestión del Talento Humano, servicios de salud, soda y salud ocupacional y en general la administración del personal.

En la contratación del personal, se toma valora que sus aptitudes sean las que se desean para el puesto, con el fin de pueda cumplir con las exigencias y responsabilidades del mismo. Todo personal nuevo participa de un proceso de inducción, que se lleva a cabo para el mejor desempeño de sus funciones y para que su relación con el resto del personal sea la más idónea. La organización busca consolidar el respeto, la solidaridad y la confianza; por lo que se desea brindar el mejor ambiente y la mejor relación con el personal contratado y con los asociados.

Para la administración de sus fondos, la cooperativa cuenta desde el 2001 con un sistema integrado de pago con instituciones bancarias. Que vincula las cuentas de los asociados, los colaboradores y el sistema de planillas de la Cooperativa. Se cuenta con las cuentas Bancarias de cada colaborador y asociados.

En los años 2000 y 2005, se enfrentaron importantes crisis, producto de decisiones de inversión tomadas por los administradores, que no permitieron la aplicación de estrategias de crecimiento y desarrollo de la Cooperativa. La unión de la comunidad asociati-

va, principalmente delegados y coordinadores fue crucial. En el momento de tomar decisiones para enfrentar la crisis; lo que se logró haciendo valer los estatutos para cambiar la administración por bienestar de la Cooperativa.

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Principales fuentes de ingreso: La cooperativa se financia con recursos propios, por excedentes y aporte de los socios hasta un 50,87% de su presupuesto y por proyectos hasta un 49,3%.

Principales áreas de trabajo: Agropecuaria: Organizada en cuatro áreas, el área de Extensión Agrícola la cual se encarga del control fitosanitario, seguimiento de labores agrícolas, control de calidad, seguimiento de siembras nuevas, extensión social; atracción de fruta; el área de Desarrollo Agrícola la cual se encarga de programas de nutrición, monitoreo de productividades promedio, diseño de plantaciones, diseño de red de drenajes; el área de parcelas la cual se encarga de la administración de las parcelas propias de la cooperativa y el área de viveros la cual se encarga del desarrollo de viveros para garantizar la materia prima para la renovación de plantaciones y siembras nuevas.

Industria: En la División industrial se recibe la materia prima que viene desde el campo, se extraen los aceites crudos de palma y palmiste y se transforman en productos terminados de alta calidad que se exportan a Centroamérica, Panamá, República Dominicana y excedentes de productos crudos a Inglaterra. Dentro esta cadena de manufactura se realizan procesos de extracción, refinación física, fraccionamiento, interesterificación química, formulación y elaboración de grasas y aceites para la industria alimentaria todo con tecnología de punta.

Comercialización: En el departamento de mercadeo y ventas, se le da seguimientos a la interacción y servicio al cliente con los consumidores en general, además, la gestión de ventas de toda la cartera comercial nacional y exterior. También se cuenta con supervisión de la distribución masiva e industrial, nacional y exterior y además se trabaja en la búsqueda y seguimiento de oportunidades de negocios.

Ahorro y crédito: Este se divide en dos áreas, la comercial y la asociativa, ambas se encargan de formalización de créditos y todo lo concerniente a la gestión de cobro de los mismos. En el área comercial se tiene una Cartera clientes Comerciales, compuesta por clientes nacionales, que se compone por el saldo originado por ventas de producto terminado y a granel en todo el territorio nacional ya sea en dólares o en colones; clientes del exterior, que se compone por el saldo originado por ventas de producto terminado y a granel en su mayoría, son cuentas en moneda extranjera.

Cuadro Nº 4: Valor de los bienes de la Cooperativa

Bienes	Valor aproximado (dólares)	Saldo al
Oficina	$118.175,9	2012
Sala de reuniones	$402.285,41	2012
Plantas de procesamiento		
Terrenos	$326.972,38	2012
Maquinaria	$2.518.453,35	2012
Vehículos	$164.892,19	2012
Activos biológicos	$4.048.777,35	2012

Nota: No se incluyen bienes y activos adquiridos en los años anteriores.

Cartera clientes del área Asociativa: Destinada a los asociados y productores independientes, esta cuenta está compuesta por créditos para la mejora de las fincas de asociados (caminos, drenajes, otros), acarreo de estopa, salud y compra de suministros en el Almacén Don Agro. Como parte de la administración de la cartera asociativa, además de la gestión de cobro, se brinda la atención a los diferentes productores, ya que es al cancelar la fruta (materia prima) que la cooperativa realiza la gestión de cobro, además de tramitar el pago de Excedentes e Intereses de Capital de los asociados.

Colocación de productos en el mercado: Como se señaló, la cooperativa es fundada en 1986, pero es hasta 1993 que inicia operaciones la planta extractora y la comercialización de aceite de palma refinado. En 1999 inicia operaciones la planta de producción de productos terminados y la comercialización de aceites y mantecas comestibles a nivel masivo. En cuanto al volumen y destino de las ventas, el 65% de las ventas son el Exterior y el 35% de las ventas son a nivel Nacional. Las marcas de producto terminado son: “En su punto, Nature, Agropal”.

Alianzas económicas: Las principales alianzas son con entes financieros para desarrollo de proyectos. Y alianzas comerciales con Thin Oil en Estados Unidos, a nivel internacional se refiere y con DIACSA y DIPO a nivel nacional.

Servicios brindados por la cooperativa: Como se mencionó en las áreas de trabajo, los asociados reciben servicios para el manejo y desarrollo de las plantaciones, servicios de asistencia técnica, crédito y capacitaciones en diferentes áreas, principalmente en las que se identifica más necesidad por parte de los departamentos que conforman la Cooperativa. Los servicios de capacitación y asistencia técnica que se brindan son aportados por la Cooperativa, en

el caso de algunas capacitaciones en temas que los colaboradores no tengan conocimiento, se contrata personal capacitado para el tema determinado.

Entre los servicios a los asociados se contempla además un almacén de suministros donde se encuentran los productos y servicios necesarios para el buen desarrollo de la actividad palmera, brindando artículos de última tecnología y excelente calidad, a precios competitivos. Adicionalmente, los afiliados cuentan con el departamento de crédito asociativo, en donde pueden acceder a un apoyo financiero.

Tanto los colaboradores como los asociados han manifestado sentirse satisfechos con los servicios que les brinda la cooperativa, sin embargo la organización continúa trabajando para mejorar en este aspecto.

6. PROYECCIÓN SOCIAL Y VALORACIÓN DE LA COOPERATIVA EN EL ENTORNO

Proyección social e imagen de la cooperativa: Coopeagropal es conocida en el país desde dos puntos de vista: por su éxito como organización cooperativa y por su proyección en el mercado. La imagen como empresa se ha logrado gracias a las estrategias utilizadas en el área de mercadeo, para la colocación en el mercado de productos crudos y producto terminado.

Como organización cooperativa, su proyección es mayor a nivel local, donde es reconocida como empresa pionera del desarrollo económico de la zona, que además hace una importante contribución al desarrollo social, con inversiones directas, oportunidades de empleo y como resultado de la mejoría en la calidad de vida de sus asociados y comunidad en general. Beneficios que además se proyectan a otras comunidades aledañas y zonas donde la cooperativa ha proyectados sus operaciones.

Ha fomentado en la zona iniciativas para llevar agua potable electricidad, vivienda, programas de salud donde se cuenta con la clínica de atención médica al asociado y ferias de salud para atender a toda la comunidad; se han buscado convenios con el Ministerio de Educación y las Universidades Nacionales para mejorar el nivel educativo de la población. Se encarga con sus recursos propios del constante mantenimiento de 300 kilómetros de caminos, más de 250 kilómetros de canales y 65 puentes de concreto.

La región de Coto Sur ha experimentado un marcado desarrollo, evidente en los niveles de empleo, ingreso y en la calidad de vida de las familias del sector. Muchos de los que eran simplemente obreros bananeros han pasado a ser propietarios de fincas productoras de palma aceitera. Adicionalmente el 80% del empleo indirecto de la región de coto sur es generado gracias a la cooperativa.

Alianzas y participación: Coopeagropal es miembro de INFOCOOP, CEENECOP y CONACOOP, con las que se realizan diferentes actividades, principalmente capacitaciones. Participa activamente en espacios políticos y de protesta, como los realizados ante la implementación de los impuestos a los agricultores a nivel nacional, todo esto con el fin de mejorar el sector agrícola, principalmente los pequeños y medianos productores. A nivel municipal se coordina con la Municipalidad de Corredores para la implementación de proyectos que se trabajan en conjunto.

Proyección futura: La cooperativa proyecta la creación de nuevos productos (diversificando y creando diferenciación en el mercado), todos derivados de la Palma de Aceite, cumpliendo las normas internacionales y actuando de manera amigable con el ambiente, siempre en función de brindar confianza a la comunidad asociativa, con el fin de promover su crecimiento. Como instrumento para este crecimiento Coopeagropal administra CIPA la cual es una agroindustria que ha venido ampliándose de manera exitosa y ha favorecido el crecimiento de la Cooperativa.

Percepción sobre la cooperativa: Según se manifiesta en diferentes estudios los asociados de la cooperativa recuerdan la crisis económica que padecieron cuando la Compañía Bananera abandonó la región, la toma de las fincas, su inicio como productores agrícolas independientes, dedicados a cultivos tradicionales como arroz, maíz y fríjol. Y finalmente la transformación de sus parcelas a la agricultura de plantación con la palma de aceite y con su asociación a la cooperativa el acceso a los medios de transformación y al mercado nacional e internacional, lo que favoreció la transformación de sus vidas y de su entorno. De modo que actualmente son pequeños empresarios, propietarios de sus parcelas, socios de la planta de extracción y refinación y sujetos de crédito formal.

BIBLIOGRAFIA

1. Perfil de la Cooperativa COOPEAGROPAL RL, elaborado por la Cooperativa. Septiembre 2012.
2. Informe del área de agronomía, elaborado por la Cooperativa. Septiembre 2012.
3. Informe del área de industria, elaborado por la Cooperativa. Septiembre 2012.
4. Boletín el Palmero, marzo 2012.
5. Carlos Gustavo Cano, Reinventando el desarrollo alternativo, MODELOS ALTERNATIVOS DE GESTIÓN
6. Informe Final de Investigación Estudio Regional sobre el Desarrollo Local de los Cantones (Trans) Fronterizos del Pacífico Sur de Costa Rica, 2010
7. Informe Integrado Jurídico Económico, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica Departamento de Servicios Técnicos. Ampliación del Fideicomiso, junio 2010
8. Conferencia 45, Proyecto Agroindustrial de Coto Sur, XI Congreso Nacional Agronómico 1999

SITIOS WEB

1. COOPEAGROPAL RL. Consultado setiembre 2012. Disponible en: http://www.coopeagropal.com

ANEXO: MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

ÁREAS A CALIFICAR		PONDERACIÓN	COOPEAGROPAL RL
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO		**25**	**23**
1.	La organización tiene sus miembros activos	5-3-1	5
2.	Tiene todos sus cuerpos directivos en la estructura organizativa	5-3-1	5
3.	Funcionan los cuerpos directivos.	5-3-1	5
4.	La participación femenina es adecuada	5-3-1	3
5.	Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones.	5-3-1	5
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN		**30**	**27**
1.	Tienen estrategia de largo plazo.	5-3-1	4
2.	Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	5-3-1	4
3.	Han manejado recursos más de dos veces.	5-3-1	5
4.	Tienen bienes propios	5-3-1	5
5.	Se financian con aportes de miembros	5-3-1	4
6.	Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	5-3-1	5
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS		**30**	**30**
1.	Actividades productivas o económicas exitosas	10-5-3	5
2.	Miembros reciben servicios	5-3-1	5
3.	Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	5-3-1	5
4.	Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	5-3-1	5
5.	¿Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	5-3-1	5
6.	¿Planean alianzas futuras?	5-3-1	5
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN		**15**	**15**
1.	Satisfacción sentida por logros de la organización	5-3-1	5
2.	¿Han logrado participación en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	5-3-1	5
3.	¿Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones?	5-3-1	5

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE CAFÉ DE ALTURA Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE EL AIRO APROCAIRO: ECUADOR

Diego Ávalos Arias

ACRÓNIMOS Y SIGLAS UTILIZADAS

APROCAIRO – Asociación de Productores Orgánicos de Café de Altura y Comercialización de Productos Agropecuarios de El Airo

BCE – Banco Central del Ecuador

BNF – Banco Nacional de Fomento

CAFECOM – Empresa dedicada a la comercialización de café en grano verde a nivel nacional y a la exportación

COAC – Cooperativas de Ahorro y Crédito

COFENAC – Consejo Cafetalero Nacional

FAPECAFES – Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur

FIE – Fondo Italo Ecuatoriano

FUNDATIERRA – Fundación Agroecológica de la zona sur del Ecuador

IEPS – Instituto de Economía Popular y Solidaria

MAGAP – Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

MCPEC – Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad

MIES – Ministerio de Inclusión Económica y Social

MIPRO – Ministerio de Industrias y Productividad

OGS – Organizaciones Gubernamentales

ONGS – Organizaciones No Gubernamentales

PEQUEÑO PRODUCTOR – En general se denominan pequeños productores a todos aquellos productores que no dependen estructuralmente del trabajo contratado y que administran sus fincas principalmente con su propio trabajo y el de sus familias

PIB – Producto interno bruto

PPP – Purchasing Power Parity o Paridad de poder adquisitivo, indicador que permite comparar los distintos niveles de vida de diferentes países

PRODEL – Programa de Desarrollo Económico Local Ecuador

PRONERI – Programa de Negocios Inclusivos

PROLOCAL – Proyecto para la Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local

RFR – Red Financiera Rural

SENPLADES – Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

SNI – Sistema Nacional de Información

ULTRAMARES – Corporación exportadora de café en grano

USAID – Agencia de Apoyo de los Estados Unidos de América

Cuadro Nº 1: Datos Generales y Económicos del Ecuador

Superficie (miles km^2)	256.370
Población (habitantes)	14.483.499
Tasa de crecimiento población (% anual)	1,95
Población rural (% del total)	37,23
Población indígena (% del total)	7
Población que vive bajo la línea de pobreza (% del total)	25,3
Población que vive bajo la línea de pobreza extrema (% del total)	9,4
Pobreza en la población indígena (% sobre población indígena)	27,7
PIB (US$ miles de millones)	26.928,19
Ingreso per cápita (US$)	1.758,8 (2010)
Contribución de la agricultura al PIB (%)	8,5 (2008)
Tipo de cambio promedio (dólar – euro / agosto 2012)	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC /. Banco Central del Ecuador. 2012

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE APROCAIRO

Zona sur del Ecuador, Provincia de Loja, Cantón Espíndola

INTRODUCCIÓN

El presente texto relata el caso ecuatoriano de la Asociación de Productores Orgánicos de Café de Altura y Comercialización de Productos Agropecuarios de El Airo APROCAIRO, organización ubicada en la frontera sur del Ecuador dedicada a la producción y comercialización de café orgánico de altura, producto de creciente demanda internacional en la actualidad; los aspectos más relevantes tomados en cuenta para la selección de esta cooperativa fueron: 1) que surgió de un grupo pequeño de productores, 2) que en pocos años ya tiene renombre a nivel nacional por la calidad de su producto, 3) que está contribuyendo notablemente al mejoramiento de la calidad de vida de las familias involucradas, 4) ha servido como modelo referente a nivel local.

Dentro de los factores de éxito que han llevado a la cooperativa a alcanzar logros y avances, destacan su fortaleza organizativa, la funcionalidad de sus cuerpos directivos, adicionalmente la formación progresiva del recurso humano de la asociación y el apoyo de organizaciones no gubernamentales han sido claves en el proceso.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes generales del estudio

Para el desarrollo del estudio se partió del análisis de documentación e información disponible sobre la cooperativa, se complementó con trabajo de campo y gabinete en el área de influencia de la organización y con entrevistas a gerencia, personal de la organización, y actores locales relacionados. Se contó desde un inicio con el apoyo directo de directivos, técnicos y miembros de la asociación.

El documento está conformado por seis capítulos, desarrollados de la siguiente manera: 1) Un resumen de los antecedentes del país, las políticas relacionadas al cooperativismo, aspectos generales de la cooperativa objeto de estudio; 2) aspectos relacionados a la estructura organizativa de la cooperativa; 3) su capacidad de gestión y gerencial; 4) la capacidad económica y de prestación de servicios, 5) proyección y valoración interna y externa de la cooperativa.

1.2. Descripción del país[52] y la región de Loja

La República del Ecuador está situada al noroeste de América del Sur, en plena línea ecuatorial, a latitud cero. Limita por el norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Tiene 256.370 km^2 de superficie y cuenta con la mayor biodiversidad por metro cuadrado del continente. Su capital es Quito, sede

[52] Sistema Nacional de Información – SNI; Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC. 2012.

de los principales entes estatales y del Gobierno Nacional y su ciudad más grande es Guayaquil, puerto marítimo principal e importante centro económico. Se divide en 24 provincias en cuatro regiones naturales: Amazonía, Costa, Sierra y Región Insular. Por su posición geográfica y diversidad de alturas tiene gran variedad de climas, desde el cálido litoral hasta el glacial de las alturas andinas.

El Ecuador es de gran riqueza cultural, natural y arqueológica. Tiene 14.483.499 habitantes con una población étnicamente diversa, mestiza con el 77%; población blanca, 10%; amerindios, de diversas nacionalidades o agrupaciones indígenas, 7%; mestizas negros y afroamericanos, 5% del total. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) del 2011 es 0,725, situándose en la posición 83, y en los últimos puestos del grupo de países con IDH alto. Ello hace que Ecuador esté desarrollando políticas sociales, económicas y tecnológicas, más allá de las necesidades básicas.

La economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materias primas, altamente sensible del entorno internacional y fuertemente inequitativa. Su PIB[53] asciende a 108,4 mil millones, lo que supone un 0,15% de la economía mundial[54]. El dinamismo de la economía se ha caracterizado por *booms* cíclicos de exportación de bienes primarios: cacao (1866-1925), banano (1946-1968) y petróleo (1972-2010). Las exportaciones de productos industrializados, han representado en promedio desde 1990 a 2010, el 21,5 % de las exportaciones totales[55].

El sector agrícola es una parte dinámica y vital de la economía empleadora en el 40% de la población y aporta alrededor del 50% de divisas al país. Asimismo produce una gran variedad de alimentos, fibras y otros productos que permiten alimentar y vestir a la población y dota de los insumos esenciales al proceso industrial. Con sus variados climas y altitudes está en condiciones de producir casi todos los productos agrícolas, desde clima tropical, pasando por el serrano, hasta clima templado. Desde hace más de cuarenta años, la producción agrícola se destina principalmente a la exportación; en especial, productos como el banano, cacao y café, sector que fue el principal proveedor de divisas hasta bien entrada la década de los 70 y solo es a partir de 1972 cuando empieza la gran extracción y exportación petrolera, que cambia la estructura del sector primario y se diversifica las exportaciones.

Los datos del Banco Central reflejan que el 2007, la agricultura representaba el 8,7% del PIB del país, que sumaba más de $22.400 millones, ese año. En 2008, la participación bajó el 8,5% y al año

53 Producto Interno Bruto comparado con los niveles de vida de otros países o PPP - Purchasing Power Parity o Paridad de Poder Adquisitivo,

54 Banco Central del Ecuador. 2012.

55 Banco Central del Ecuador. 2012.

siguiente se ubicó en 8,6%. Pero entre el 2008 y 2009 el crecimiento del sector fue de apenas 0,69%, y en el 2010 el desempeño fue de 0,91%. No obstante, las previsiones del Banco Central para 2012 y 2013, sugieren un crecimiento moderado de productos específicos como el café, el cacao y el banano. Los datos revelan un crecimiento de 3% en 2012 y 2013 y 3,5% en 2014. El sector cafetalero se caracteriza por la prevalencia de fuertes limitantes que impiden su desarrollo, con dificultades para convertirse en generador de valor agregado, empleo agrícola y divisas por exportaciones. Pese a la caída en la producción de café en el país, aportó un orden de USD526 millones en los últimos 5 años.

Durante las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y características demográficas, ecológicas, sociales y culturales, que han afectado la dinámica de las economías campesinas –agriculturas familiares– propiciando distintas respuestas y ajustes en sus estrategias productivas y en las pautas de consumo para garantizar su reproducción económica. Al mismo tiempo ha sido escenario de agudos conflictos (especialmente la lucha por la tierra y el agua, y demandas territoriales de nacionalidades indígenas) y el espacio en el que se han construido identidades colectivas diversas (comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades) y emergido actores con una presencia de relevancia nacional organizaciones y movimientos campesinos e indígenas). El Estado ecuatoriano no ha sido ajeno a estos procesos. Los temas de la definición o redefinición de las políticas agrarias y las propuestas de desarrollo rural, han estado constantemente en la agenda actual.

Cuadro Nº 2: El aporte de la agricultura en el Ecuador

Detalle	Aporte de la agricultura
Aporte de la agricultura al PIB nacional	8.5% (2008)
Abastecimiento de la agricultura familiar a la canasta básica de productos de consumo popular	60%
Aporte del sector agropecuario y pesquero en la producción y provisión de alimentos al consumo nacional	70%
Número de organizaciones campesinas que producen y exportan productos tradicionales como café, cacao, banano, quinua, etc.	20 organizaciones campesinas (10.000 familias) producen y exportan aproximadamente de 53 millones de dólares anuales

(Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES 2011)

No obstante las limitaciones económicas que enfrentan, de las presiones impuestas por los procesos de modernización agraria y de los amplios niveles de pobreza existentes en el medio rural, la persistencia e importancia cuantitativa de las agriculturas familiares (en contraposición a los pronósticos de algunos analistas agrarios en las décadas del 70 y 80), expresan la vigencia de la discusión sobre la viabilidad campesina en el contexto abierto por la aplicación de políticas neoliberales en nuestro país y en América Latina.

La Constitución de 2008 representó avances importantes en derechos de las mujeres, sexuales y reproductivos, y reconocimiento a su rol en la historia social, económica y política del país. La población femenina es mayoritariamente urbana y a pesar de un mejor nivel educativo e incremento de su participación económica (un tercio de la fuerza laboral), aún padecen carencias importantes, ya que no se correlaciona con mejora de oportunidades y condiciones de empleo y la brecha de ingreso persiste. En la tenencia de la tierra, la mayoría de titulares son hombres debido a que las políticas estatales reconocen como tales a quienes las cultivan[56]. En las últimas elecciones de mayo de 2009, 24% del total de personas electas para diferentes cargos de elección popular, fueron mujeres, que ocupan principalmente cargos en el poder local, específicamente municipios y juntas parroquiales[57].

La provincia de Loja[58]

Loja, la provincia más sureña de la Región Sierra, colinda con la República del Perú. Su cabecera provincial lleva el mismo nombre y se encuentra, a 4 horas de distancia de su principal paso fronterizo que es Macará. En promedio registra una temperatura de 16º Celsius. En la región andina es la segunda provincia más extensa. Su topografía de Loja es irregular y no es fácil su acceso. Los 16 cantones de la provincia de Loja abarcan 11.100 km^2 de extensión geográfica (la provincia dispone del 4.1% del territorio nacional), y registra 98 parroquias: 24 urbanas y 74 rurales.

La agricultura es muy importante, puesto que una buena proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) se emplea en este sector. Entre los principales productos que produce se encuentran: café, cereales, frutales, caña de azúcar, tabaco, algodón, y banano. Especial mención merece la sinchona o cascarilla real. La vegetación es rica en especies florísticas y medicinales, además

56 Sistema Nacional de Información – SNI. 2012.

57 Sistema Nacional de Información – SNI. 2012.

58 Diagnóstico del sector cafetalero en la provincia de Loja, MCPEC. 2011. Universidad Técnica Particular de Loja. Instituto de Investigaciones Económicas. 2012.

cuenta con una gran variedad de orquídeas. En cuanto a la ganadería se cuenta con la crianza del ganado vacuno, ovino y porcino.

La actividad comercial es significativa debido a que Loja constituye el paso obligado de la Región Sierra de los comerciantes peruanos que llegan al país por negocios. La industria, si bien no es muy numerosa, es considerable, destacándose las de alimentos, cerámica, tejas y ladrillos. Especial mención merece el Ingenio Azucarero Monterrey que provee de azúcar a la provincia.

Un rasgo característico de la población lojana es el proceso de migración que ha experimentado. Inicialmente interna (Machala, Galápagos, Guayaquil, Quito, Santo Domingo, Sucumbíos, Zamora, entre las principales) y más recientemente externa (Estados Unidos de Norteamérica, España, Italia, etc.). Los factores a colegir son diversos y se puede mencionar a la falta de empleo, a la poca diversidad de su economía, a la deforestación y a la disminución de la fertilidad de los campos, entre otros.

En la provincia de Loja existen alrededor de 20.681 unidades de producción con unas 29.552 ha dedicadas al cultivo de café, caracterizado por pequeñas parcelas entre 1 y 3 ha, bajo sistemas agroforestales diversificados con frutas y árboles maderables. La provincia de Loja ocupa la segunda posición a nivel nacional en la producción de café, en suelos desgastados, altas pendientes y escasas lluvias, sumado a la difícil situación económica de los campesinos, que hacen que la mayor parte no puedan cambiarse fácilmente a otros cultivos más rentables, como ganadería o maíz. El café tiene grandes posibilidades de mercado, con un déficit en la demanda y las características del café de Loja han sido probadas y valoradas en el mercado internacional, por lo que es importante buscar las mejores estrategias para su reactivación y constituyéndose en un motor de desarrollo económico sostenible en la región.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, en 1991 hubo 28 cooperativas cafetaleras de las cuales solamente 17 se encontraron activas. Actualmente, en la mayoría de los cantones las cooperativas cafetaleras han evolucionado para organizarse en Asociaciones de Productores y buscar mejores canales de comercialización y precios.

1.3. Políticas nacionales relacionadas con el cooperativismo en el Ecuador, influencia e importancia

El sistema económico en Ecuador es social y solidario, con distintas formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria, en la que se incluye a los sectores cooperativistas. El concepto de economía popular y solidaria acoge a cooperativas,

asociaciones, empresas comunitarias, cajas y bancos comunales, entre otros. Estas organizaciones son atendidas a través del Ministerio Coordinador del Desarrollo Social y Ministerio de Inclusión Económica y Social.

El primer objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, es auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad[59], implica un reparto orgánico de la riqueza del país, en términos de infraestructura, bienes y servicios, considerados necesarios e indispensables para la ampliación de las capacidades y libertades humanas y para el funcionamiento eficaz de la economía. El Estado reconoce y garantiza el carácter indivisible del sistema de derechos del Buen Vivir y, sobre todo, asegura su concreción institucional y pública. Por ello, este objetivo propone la aplicación de políticas integrales, capaces de abordar la complejidad de la exclusión y de promover nuevas lógicas de cohesión y redistribución, en el marco del reconocimiento de la diversidad. Los mecanismos de inclusión, protección social e integración territorial de este nuevo modelo, identifican y valoran a todas las personas, en especial a los grupos de atención prioritaria y reconocen la diversidad de comunidades, pueblos y nacionalidades.

Los entes organizados dentro de la economía popular y solidaria, cuyo concepto es relativamente nuevo, tienen años de trabajo real. Su labor permitió al país afrontar la crisis económica mundial y evitar que el país colapse, la creatividad en la oferta de bienes y servicios, permitieron estabilizar y dinamizar la economía local y nacional. Hay una variedad de cooperativas, vivienda, producción, consumo, ahorro y crédito, y servicios.

En el 2011[60], se publicó la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la que derogó la Ley de Cooperativas y su Reglamento General[61]. La Dirección Nacional de Cooperativas fue creada en 1961, como entidad especializada para ejecutar las políticas estatales de promoción del sector, asesoría, fiscalización, educación y registro de los diferentes tipos de cooperativas. Actualmente es la dependencia[62] del Ministerio de Inclusión Económica y Social-MIES, que en su representación, realiza los trámites para aprobación y registro de las cooperativas, fiscaliza, asesora, aprueba sus planes de trabajo y

59 SENPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 -2013.

60 Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo de 2012.

61 Instituto de Economía Popular y Solidaria. Dirección Nacional de Cooperativas. 2012.

62 De conformidad con el artículo 226 de la Constitución, las Disposiciones Transitorias Cuarta y Duodécima de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y el artículo 94 de la Ley de Cooperativas.

Cuadro Nº 3: Políticas y estrategias gubernamentales hacia el cooperativismo

Organismos relacionados	Políticas	Objetivos estratégicos institucionales
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP	Desarrollo rural con enfoque territorial para fortalecimiento de organizaciones y coordinación de esfuerzos institucionales. Comercialización para procesos eficientes de: almacenamiento y distribución, precios	Impulsar emprendimientos asociativos con empresas campesinas, regularizar y formalizar de asociaciones de productores, denominación de origen, acceso de organizaciones a compras públicas y proveedores campesinos
Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO	Fomento y diversificación a las exportaciones.	Potenciar el crecimiento de la economía social y solidaria, incorporar mayor valor agregado en la producción nacional, la diversificación productiva y de mercados; incrementar productividad del sector industrial y productivo; contribuir con la soberanía alimentaria y económica Ampliar demanda de empleo y promover capacitación
Banco Nacional de Fomento	Créditos a caficultores para renovar, rehabilitar, mantener infraestructura de beneficio, a tasa de interés preferencial si está afiliado a Cooperativa Cafetalera legalmente constituida.	Brindar créditos oportunos y eficientes Impulsar la reactivación del sector cafetalero. Incrementar la productividad y potenciar la comercialización asociativa.

Fuente: MAGAP, MIPRO, BNF. 2012.

vigila el cumplimiento de la Ley y Reglamento General, aplicando las sanciones correspondientes, cuando fuere del caso.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca-MAGAP y el Ministerio de Industrias y Productividad-MIPRO, coordinados por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad son las máximas entidades relacionadas directamente con la producción y el fomento agropecuario de la mayoría de asociaciones de productores en el país, a través de las cuales se orientan políticas y programas gubernamentales. Las principales estrategias dirigidas desde el gobierno hacia las organizaciones de productores agropecuarios, se resumen en los cuadros No. 4 y 5.

En el Ecuador existen varias federaciones de segundo grado que están integradas a su vez por pequeñas asociaciones de produc-

Cuadro Nº 4: Programas gubernamentales orientados al fortalecimiento del sector cafetalero

PROGRAMA	OBJETIVO	INSTITUCIÓN RESPONSABLE
Programa Nacional del Café y Cacao	Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana.	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP
Programa de Innovación Tecnológica	Mejoramiento de la Infraestructura Agrícola.	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP
Programa de Negocios Inclusivos		PRONERI, MAGAP
Programa FONDEPYME	Mejoramiento de los procesos en producción y gestión de FAPECAFES.	Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO
Programa Fomento Industrial (MIPRO)	Fomento del valor agregado del café en la región sur.	Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO

Fuente: MAGAP, MIPRO. 2012.

Cuadro Nº 5: Organizaciones relacionadas con el sector agropecuario

Tipo de organización	Número	Observaciones
De primer grado	1.792	Asociaciones en general
De segundo grado	70	Incluyen uniones y federaciones
Corporaciones	147	
Fundaciones	117	

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP 2011.

tores agropecuarios, asimismo hay organizaciones como APROCAIRO, que si bien en sus inicios formó parte de la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur-FAPECAFES, luego optó por trabajar independiente. Se detallan las organizaciones registradas relacionadas con el sector agropecuario:

Las principales políticas orientadas hacia el sector indígena y mujeres, establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, se describen como: garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las

desigualdades; impulsar la protección social integral y seguridad social solidaria de la población; promover la inclusión social y económica con enfoque de género, intercultural e intergeneracional; democratizar los medios de producción para generar condiciones y oportunidades equitativas; asegurar la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza; reconocer y respetar las diversidades socioculturales y erradicar toda forma de discriminación; impulsar el Buen Vivir rural.

2. LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE CAFÉ DE ALTURA Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE EL AIRO-APROCAIRO

2.1. Antecedentes de APROCAIRO

La Asociación de Productores Orgánicos de Café de Altura y Comercialización de Productos Agropecuarios de El Airo "APROCAIRO" ubicada en la provincia de Loja, zona sur del Ecuador, nació como parte del proyecto "Apoyo al mejoramiento de la Producción de Café Orgánico" durante el período 2005-2007 con el apoyo del Programa de Desarrollo Local - PROLOCAL y el impulso del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de El Airo, como parte del fomento a la reactivación del café y cultivos asociados.

Los socios fundadores de APROCAIRO pertenecieron inicialmente a la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur – FAPECAFES, pero al no estar satisfechos con el pago oportuno por la venta del café y al ocasionarse pérdidas del producto, se vieron en la necesidad de conformar APROCAIRO, como una asociación independiente para la producción y comercialización de café de altura.

Fueron cincuenta y cinco los socios fundadores de la cooperativa, el 20 de agosto de 2007, para un período de 2 años, el principal y primer objetivo de la asociación fue apoyar la reactivación del cultivo de café; sin embargo hay que anotar que desde el año 2005, un grupo de caficultores de zona, a través del Proyecto para la Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local - PROLOCAL daban sus primeros pasos en la producción y comercialización de café de altura, quienes más tarde constituirían APROCAIRO. Se legaliza mediante Acuerdo Ministerial Nº. 07- 136 del 6 de junio de 2007, del Ministerio de Industrias y Competitividad, y el 1 de noviembre de 2007 se codificó el estatuto de la asociación mediante acuerdo ministerial Nº. 070290.

2.2. Situación actual de APROCAIRO

APROCAIRO es una organización de primer grado, cuyo principal objetivo es la producción y comercialización de café y produc-

tos asociados para mejorar la calidad de vida de las familias. Está compuesta actualmente por 96 socios que representan a igual número de familias, la mayoría pertenecientes a la parroquia El Airo. De la totalidad de socios de la organización 74 son hombres y 22 son mujeres.

Con el fin de ordenar el accionar de asociaciones, cooperativas, etc., el gobierno nacional está modificando la estructura y normativa referente a estas organizaciones, actualmente APROCAIRO está bajo la normativa del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, por haberse registrado inicialmente como una organización de productores orgánicos, deberá sin embargo en un futuro registrarse en el ministerio correspondiente, más aún si su objetivo es transformarse de una asociación de productores a una empresa.

El total de los asociados son pequeños productores agropecuarios, que no dependen de trabajo contratado y administran sus fincas con su propio trabajo y el de sus familias, este concepto está relacionado con el criterio *superficie (ha) / productor* que no sobrepasa las 5 ha en el área de influencia. El promedio de unidades productivas por socio es de 0.75 hectáreas de acuerdo al último levantamiento de información del año 2011, el promedio de producción de café por familia es de media hectárea, se considera que

Cuadro Nº 6: Datos generales de APROCAIRO

Nombre de la organización	Asociación de productores orgánicos de café de altura y comercialización de productos agropecuarios de El Airo-APROCAIRO
Principal actividad	Producción, procesamiento y comercialización de café de altura.
Representante legal	Ilvar Arcángel Bermeo Jiménez
Dirección y ubicación geográfica	Parroquia El Airo, Barrio La Guaca, calle San Vicente S/N, cantón Espíndola, provincia de Loja, Ecuador.
Teléfonos, fax, correo electrónico	Teléfonos: Ilvar Bermeo 094788524; Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de El Airo (593) 073033434. Correo electrónico: elairo@hotmail.es
Fecha de inicio de operaciones	Mayo del 2005 dentro del proyecto PROLOCAL
Años de existencia	7 años
Principal giro de la organización	Producción y Venta de café
Evolución de cantidad de socios	De 55 socios en el 2007 a 96 en el 2012
Documentos legales que posee la asociación	Acta de constitución, personería jurídica, estatutos y reglamento interno.

poseer esta cantidad de terreno para el cultivo de café no es una limitante, un aspecto que limita mucho más la producción es la falta de tecnificación en las fincas cafetaleras y la falta de créditos oportunos e incentivos por parte del Estado y de empresas financieras.

Cuadro Nº 7: Procedencia de los socios de APROCAIRO

Procedencia de los socios	Número de socios
El Airo	80
El Ingenio	12
Santa Teresita	4
TOTAL	**96**

En cuanto a la siembra de otros cultivos alternativos se consideran básicamente los de ciclo corto (papa, maíz, yuca), en parcelas de un promedio de 200 a 250 m de la finca, para la manutención de las familias cuando no existe producción de café. Otras actividades alternativas para sostener a la familia son la albañilería (construcciones) o jornaleros parciales en fincas de poblaciones cercanas como Amaluza o Cariamanga.

La Visión de APROCAIRO al 2020 es ser una asociación de productores de café orgánico de calidad, con infraestructura propia, fortalecida en el aspecto económico y organizativo, que maneja mejores volúmenes de producción, que comercializa en mercados nacionales e internacionales y con una microempresa que da valor agregado a su producto.

La Misión de APROCAIRO: "somos una asociación de productores de café orgánico de calidad, que trabaja para alcanzar objetivos comunes, garantizando el mejoramiento de la calidad de vida de las familias a través de la búsqueda de mejores alternativas de comercialización e incremento de la productividad que cuenta con apoyo técnico y financiero".

Los objetivos y fines generales de la cooperativa son:[63] producir, industrializar, comercializar y exportar productos agropecuarios, especialmente café, mejorar la producción, calidad y comercialización del café y otros productos agropecuarios; lograr el mejoramiento socioeconómico de los pequeños productores de café; promover el uso sustentable y sostenible de las exportaciones cafetaleras; fomentar el mejoramiento de cafetales a través de la conservación y manejo adecuado de los recursos naturales; realizar, manejar, mantener, evaluar, gestionar, supervisar, fiscalizar planes, programas y proyectos, en el campo artesanal y pequeña industria.

Los objetivos específicos de la cooperativa son:[64] agrupar a personas naturales o jurídicas que deseen incorporarse a la Asociación y estén relacionados con el cul-

63 Parte de los estatutos de APROCAIRO.

64 Parte de los estatutos de APROCAIRO.

tivo y comercialización de café orgánico; establecer vínculos de unión, cooperación y respeto mutuo entre sus miembros y practicar la solidaridad entre sus asociados; fomentar el desarrollo social, cultural de todos sus miembros y sus familias; analizar y fomentar formas de capitalización de la asociación; proponer el desarrollo sustentable del cultivo de café de altura y orgánico, de forma tecnificada y planificada.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

3.1. Estructura organizativa

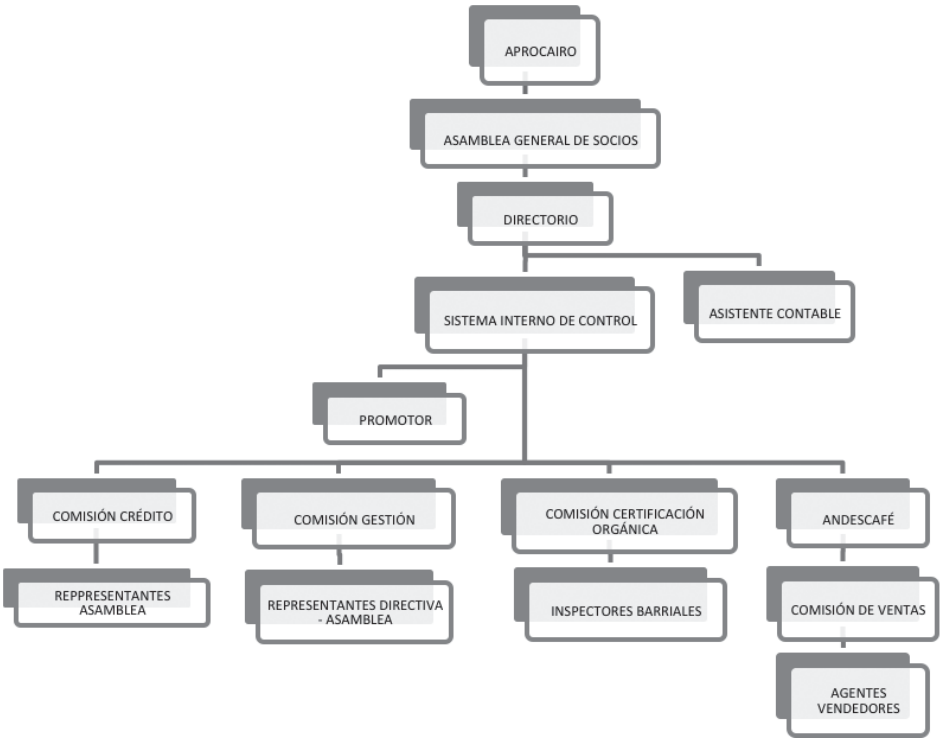
APROCAIRO cuenta con 4 cuerpos directivos: 1) Asamblea General de Socios, 2) el Directorio, 3) Vocales y 4) Comisiones (crédito, gestión y certificación orgánica). Los directivos principales, vocales y miembros de comisiones son elegidos a través de la Asamblea General de Socios por un período de 2 años, de esta manera da una rotación de cargos en la cooperativa. En el siguiente gráfico se observa la estructura organizativa de la cooperativa:

La Asamblea General de Socios es la máxima instancia de la organización, se reúne tres veces al año en reuniones ordinarias y las veces que sean necesarias mediante reuniones extraordinarias; en el caso de la directiva principal esta se reúne en promedio una vez al mes, pero de ser necesario se reúnen cuando se crea conveniente, sobre todo para tomar decisiones importantes. El funcionamiento de la Asamblea General de Socios es un mecanismo reconocido de participación, generalizado desde hace muchos años en la mayoría de organizaciones del país, este ha cumplido las expectativas de socios y directivos de APROCAIRO, básicamente por ser un espacio en donde se toman decisiones conjuntas, se rinden cuentas de manera oportuna y es el espacio de comunicación más adecuado al contexto.

La directiva de la organización está estructurada por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales, tal como se conforman en la mayoría de las organizaciones. En esta instancia se hace necesario el respaldo de un equipo técnico que asesore de manera permanente en la gestión técnico-administrativa de APROCAIRO. La principal limitante ha sido no contar con un fuerte respaldo económico, aclarando también que su cumplimiento requiere de la decisión y gestión interna.

Respecto a los vocales estos son parte activa del sistema interno de control y básicamente se dedican a realizar la supervisión y seguimiento de las actividades productivas en las fincas. Este sistema se conforma por un grupo de promotores e inspectores barriales y su implementación se considera eficiente y oportuna dentro de la organización, observando hasta el momento resultados positivos, sobre todo por la asistencia técni-

Figura Nº 1: Organigrama de APROCARIO



ca directa que reciben los socios en la producción de café. Un aspecto preocupante respecto al trabajo de los promotores e inspectores barriales, es que si bien ellos son elegidos en la asamblea, su trabajo es voluntario y no remunerado, situación que se desea revertir, ya que al estar mucho tiempo desempeñando en esa función (2 años) se ha observado cierto malestar por las situaciones que deben afrontar en su trabajo. Los cuerpos directivos de la asociación están estructurados de la siguiente manera:

En las directivas anteriores de APROCAIRO existía más equilibrio en la participación entre hombres y mujeres, incluso la Presidencia fue ocupada en dos ocasiones por ellas. Esto ha venido cambiando y ahora la participación de las socias en la directiva de la asociación, no es adecuada y hay poco interés de las mujeres por participar en los cargos directivos. A lo interno de la organización se considera más conveniente la presencia de hombres como parte del sistema interno de control, para enfrentar conflictos con los socios por el correcto desempeño en la producción del café. Pero por otro lado ha sido enriquecedor el involucramiento de las mujeres en el manejo de nuevas técnicas y herramientas para la producción del café, tradicionalmente se pensaba que solo podían ser uti-

Cuadro Nº 8: Estructuración de los cuerpos directivos

Cuerpos directivos	Número (H y M)	¿Están activos?	¿Cómo funcionan?
Asamblea de socios	Total: 96 Hombres: 74 Mujeres: 22	Todos	Reuniones ordinarias (3 veces al año convocadas por el presidente, una es para rendición de cuentas, la otra para estimación de producto anual, y la otra para informe financiero) y extraordinarias
Directiva	Total: 10 Hombres: 10 Mujeres: 1	Todos	Reglamento, para la toma de decisiones se convoca para cuando se necesite para la toma de decisiones básicamente
Vocales	Total: 6 hombres	Todos	Los vocales integran el sistema de control, son los jefes de cada barrio, donde existen inspectores de zona cuya labor es hacer seguimiento de las actividades. Se trabaja con un registro del sistema interno de control para verificar actividades en campo.
Comisiones	**Comisión de crédito** **Comisión de gestión** **Comisión de certificación orgánica** **Comisión de ventas**	Todas	**Comisión de crédito** (5 personas); **Gestión** (conformada por la directiva); **Certificación orgánica** (7 personas - presidente y los vocales principales y suplentes); **Comisión de ventas** (por 2 personas). Sus funciones están detalladas en el sistema interno de control.

lizadas por hombres, por ejemplo el manejo de una motosierra, la implementación y manejo de un vivero, podas, recepas, conservación de suelos, etc.

3.2. Solidez organizativa

En la actualidad el tamaño del cuerpo directivo y comisiones en general están bastante acordes al número de socios, su contexto geográfico y cumplimiento de objetivos de la cooperativa. Como se mencionó anteriormente la necesidad de incrementar apoyo técnico-administrativo de forma permanente es clave para el fortalecimiento organizativo. Aunque los procesos internos tienen fluidez, ya que las funciones y responsabilidades están claras en cada caso y son asumidas eficientemente.

Cuadro Nº 9: Integración de la Junta Directiva de APROCAIRO

Cargo	Nombre
Presidente	Ilvar Arcángel Bermeo Jiménez
Vicepresidente	Pastor Román
Secretario	José Rogelio Guaman
Tesorera	Alba Jiménez
Vocales	José Eusebio Reyes, Kerubin Mendoza, Gumercindo Paccha, Fernando Jiménez, Erlinda Camisan, José Reyes Rosillo.

En cuanto a la responsabilidad asumida de parte de directivos y miembros de la asociación en general, tal como sucede en este tipo de organizaciones, la mayor responsabilidad recae en el presidente y tesorero, sin embargo hay que anotar que en esta organización todas las actividades y decisiones son previamente socializadas, acordadas y aprobadas por los miembros. El origen de una idea o propuesta está por lo general del cuerpo directivo o técnicos de apoyo interno y/o de alguna organización gubernamental o no gubernamental, pero una vez discutida la propuesta en el seno directivo, se pone a consideración de los asociados y finalmente se da la aprobación respectiva.

La construcción de los instrumentos legales de la cooperativa, tales como estatutos y reglamentos, si bien fueron realizados con la participación de asociados y oportunamente socializados, no se podría decir que existe un conocimiento cabal en los socios de lo que dice la normativa, más bien, están conscientes en la práctica de respetar y cumplir lo acordado y aprobado. En el caso de la directiva principal ellos están mucho más claros en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Las dificultades que se han presentado desde la conformación de la cooperativa, han tenido relación básicamente con la obtención de recursos para cumplir con los objetivos. Si bien en un inicio se dependía de fondos externos, uno de los méritos reconocidos interna y externamente es que en la actualidad ya manejan independientemente los recursos y se financian con el aporte propio de los socios. En esto mucho ha tenido que ver el rol de la directiva y la comunicación oportuna para asumir compromisos conjuntos con los socios.

En la práctica se puede evidenciar claramente el nivel de empoderamiento al que han llega-

do los socios, a pesar de que los cambios propuestos para mejorar la producción y comercialización asociativa del café fueron drásticos y chocantes en los inicios. Esta resistencia ha sido y es contrarrestada básicamente por el incremento de los precios del café, el respaldo de una estructura organizativa funcional que demuestra su accionar con resultados y la necesidad de mejorar su calidad de vida, siendo los principales factores motivantes que han brindado solidez a la cooperativa. También está claro para los agricultores de APROCAIRO, la necesidad de esforzarse cada vez más para ofrecer un producto de mejor calidad, que les permita competir y mantenerse en el mercado.

Para hacer frente a los desafíos y exigencias de los mercados internacional con quienes actualmente APROCAIRO negocia directamente en el 2010 se tomó la iniciativa de la asociación de emprender en una microempresa de procesamiento de café (tostado, molido, empaque), pese a no tener aún todos los documentos legales para funcionar, y al no contar con la maquinaria completa para realizar esta actividad, se está generando un ingreso económico adicional que permite cubrir en parte los gastos operativos de la asociación, esto como una alternativa para dar valor agregado al producto e ir alcanzando poco a poco la sostenibilidad.

A pesar de no contar con una amplia trayectoria y ser una asociación pequeña, a nivel interno y externo se identifica que APROCAIRO ha logrado un buen nivel de desarrollo en poco tiempo, criterios basados en muchas experiencias de organizaciones similares que han fracasado o han sido absorbidas por cooperativas más grandes, al momento se ha logrado el primer objetivo que fue manejar independientemente la producción y comercialización de café.

4. CAPACIDAD DE GESTIÓN Y GERENCIA

4.1. Planificación y presupuesto de la organización

APROCAIRO cuenta con un Plan Estratégico desde el 2010, el cual tiene una visión de 10 años y que tiene entre sus prioridades las siguientes:

Cuadro Nº 10: Principales planteamientos del plan estratégico de APROCAIRO

Ejes	Estrategias
En lo social	• Integración de nuevos caficultores jóvenes con visión empresarial. • La generación de oportunidades en la zona que limiten la migración de las zonas rurales hacia las ciudades. • Promover la creación de nuevas organizaciones en la zona para la comercialización asociativa. • La generación de mejores ingresos para los productores de café.
Ambiental	• Mejorar la tecnificación del sistema de producción agroforestal y diversificación de fincas cafetaleras. • Fortalecer la asistencia técnica y capacitación con orientación agroecológica. • Implementar un programa para el manejo de los suelos • Mejoramiento del sistema de beneficio de café por vías alternativas • Implementar programas de forestación y protección de microcuencas, vertientes, y el manejo adecuado del agua.
Mejoramiento de la productividad y reconversión de la calidad en cafés especiales	• Establecimiento de fincas demostrativas de café debidamente tecnificadas • Programa para de asistencia técnica y capacitación • Programa de Investigación cafetalera
Mercado y comercialización	• Capacitación y concienciación de productores en temas de Mercado y comercialización • Caracterización y zonificación de los distintos tipos de cafés • Campaña de promoción nacional e internacional • Innovar productos y generar nuevos nichos de mercado para el café, valorando elementos de biodiversidad de la región.
Fortalecimiento Organizativo	• Contar con una estructura organizativa fortalecida por el apoyo técnico administrativo y financiero a tiempo completo • Contar con programas de capacitación y formación de líderes y dirigentes emprendedores • Formulación, seguimiento y operatividad de planes estratégicos y de negocios • Implementación de un programa para el involucramiento de jóvenes a las actividades cafetaleras y las organizaciones.

Ejes	Estrategias
Infraestructura Económica y Productiva	• Inversión productiva en centro de beneficio y secado de café • Inversión en centros de acopio. • Implementar Infraestructura y equipamiento para el procesamiento de café y derivados. • Fortalecer los mecanismos de acceso al crédito a productores, organizaciones y empresas. • Gestionar el mejoramiento de la infraestructura vial hacia el sector
Diversificación y vinculación con otros encadenamientos productivos	• Elaboración y comercialización de productos derivados del café • Inventariar la riqueza en flora y fauna dentro de los cafetales • Complementar el turismo en fincas cafetaleras
Alianzas	• Fortalecer la alianza con el gobierno autónomo parroquial • Articulación con programas locales sectoriales

Fuente: Plan Estratégico de APROCAIRO

Si bien no han venido trabajando con una Planificación Operativa Anual, hasta el momento las actividades se han planificado y desarrollado de manera adecuada y con resultados, en base a cuatro insumos básicos: Plan estratégico, el calendario cafetalero, líneas de acción y sistema interno de control. Se realizan planificaciones trimestrales cuyo cumplimiento se evalúa con los socios en reuniones ordinarias o extraordinarias, además el trabajo productivo de campo está orientado en el calendario cafetalero, por su parte las actividades administrativas son intercaladas con las necesidades identificadas en el campo. De esta manera se ha podido planificar y establecer responsabilidades en tareas tanto individuales como asociativas. Hasta el momento con este sistema la asociación ha podido satisfacer los requerimientos de los socios.

Previa a la autorización de parte de la asamblea de socios de APROCAIRO, se realizan las adquisiciones, gastos e inversiones necesarias para el desarrollo de las actividades planificadas trimestralmente y basadas en el calendario cafetalero que es en donde se reflejan las actividades generales del cultivo. Dentro de las planificaciones consta el informe económico semestral, lo que permite evidenciar con transparencia el uso de los recursos, las necesidades futuras y la coordinación con los organismos de apoyo. Adicionalmente dentro del Plan Estratégico, se ha considerando como prioridad buscar una instancia que se encargue de manejar el tema financiero, por las perspectivas de crecimiento

que tiene la organización. En el siguiente cuadro se resumen los principales planteamientos del plan estratégico de APROCAIRO.

El presupuesto de APROCAIRO se financia básicamente con el aporte de sus miembros por cada saco de café comercializado (10 US$). Por ejemplo, si se toma en cuenta que en el 2011 cada socio vendió alrededor de 4.8 sacos de café lavado, un socio estaría aportando alrededor de 50 US$ anuales a la organización, presupuesto que se usa básicamente para gastos administrativos (agua, luz, arriendos) y otros como certificación orgánica en caso de requerirlo. El dato más actualizado disponible respecto al presupuesto de la organización es del año 2010, cuyo detalle se muestra a continuación:

Para el manejo de recursos económicos se dispone de 2 cuentas bancarias, aperturadas en 2005 y 2011, una en el Banco Nacional de Fomento (banca pública) y otra en el Banco de Loja (banca privada), las cuales son manejadas por la directiva de APROCAIRO a través de firmas conjuntas entre el presidente y el tesorero de la organización. La cuenta del Banco de Fomento es una cuenta de ahorros de cuyos fondos se compra el café a los asociados, en cambio la cuenta del Banco de Loja se maneja para transferencias bancarias y pago de otras empresas por la compra del producto.

Cuadro Nº 11: Presupuesto anual de APROCAIRO año 2010 (Dólares)

DETALLE	INGRESOS	EGRESOS	SALDO
Intereses ganados por créditos otorgados en fondo de producción y comercialización	5.000		5,000
Crédito para comercialización	80.000		85,000
Venta de ANDES CAFÉ	15.000		10,0000
Aportes de socios	3.200		103,200
Pago de comisiones, dietas y bonificaciones, honorarios al personal		5.400	97,800
Pago de crédito e intereses		83.000	14.800
Gastos de comercialización de café verde		1.500	13.300
Gastos de comercialización de ANDES CAFE		1.000	12.300
Compra de café verde para procesar (ANDES CAFE)		5.000	7.300
Otros gastos operativos		1.000	6.300
Actualización de estatutos		600	5.700
Alquiler de oficinas		1.200	4.500
Pago de impuestos		4.000	500

Fuente: Archivo de APROCAIRO

Los recursos dentro de APROCAIRO son manejados de manera transparente y no han presentado irregularidades que comprometan su accionar. La rendición de cuentas oportuna de parte de los responsables ha contribuido a esto (la rendición de cuentas es un aspecto que ha tomado mucha relevancia a nivel de todo el país, es por ello que el presidente de la asociación realiza esta actividad en sesión ordinaria una vez al año). Además que se cuenta con todos los respaldos de las operaciones realizadas por la organización. Sin embargo, hasta el momento no se ha implementado un sistema de control o una auditoria, con excepción del control de recursos que realizan eventualmente y por ley las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que han apoyado a la cooperativa.

El personal contratado y remunerado por APROCAIRO es únicamente un asistente contable y la contadora (de manera eventual). El primero tiene un sueldo básico más comisiones, y percibe aproximadamente 390 dólares mensuales, el presupuesto destinado anualmente para este fin bordea los 5 mil dólares y se financia a través del fondo de crédito y de la venta de café procesado.

4.2. La gestión y manejo de proyectos

La gestión de los proyectos se ha realizado a través de los presidentes que ha tenido la asociación, y también el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia El Airo y los técnicos de apoyo han sido pieza clave en este aspecto. Una vez realizadas las gestiones, estas se suelen socializar con los demás directivos y la Asamblea de Socios, en la mayoría de casos otorga el respaldo y aprobación a estos proyectos de forma mayoritariamente favorable.

APROCAIRO desde su nacimiento ha gestionado y logrado el apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para el cumplimiento de sus objetivos, a continuación se detallan los principales proyectos gestionados:

Por no contar con una instancia financiera que administre los proyectos, son las mismas contrapartes las que han estado administrando los mismos, de manera conjunta con los directivos y técnicos (presidente, tesorero y asistente contable). Como se manifestó anteriormente dentro del Plan Estratégico de la Asociación se ha considerado como prioridad, contar un mecanismo que administre los proyectos.

El manejo de los estados financieros de la organización los realiza el asistente contable quien lleva un primer registro pormenorizado de las actividades financieras. Posteriormente se contrata un contador particular a medio tiempo, quien formaliza y legaliza la documentación respectiva. Respecto a este tema se ha identificado como primordial contar con una

Cuadro Nº 12: Proyectos gestionados por la organización

Proyectos	Valor aproximado USD	Año de presentación	Organismo financiador	Aprobación
Apoyo a la producción de café orgánico	140.000	2005	Proyecto para la Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local PROLOCAL	Aprobado
Reactivación Económica de las parroquias El Airo y San Antonio de las Aradas	250.000	2008	Fondo Italo Ecuatoriano - FUNDATIERRA	Aprobado
Procesamiento de café y fortalecimiento de recurso humano	108.000	2011	Corporación Andina de Fomento CAF	Está en proceso de gestión
Mejoramiento de la producción de café de El Airo y cantón Calvas	182.247	2008	CAFECOM, FONDOS PRODEL (Programa de Desarrollo Económico Local de la USAID)	Aprobado
Manejo de plantaciones agroforestales	30.000	2009	Programa Catamayo Chira (Manejo Cuenca Binacional Ecuador – Perú)	Aprobado
Implementación de sistemas de riego	80.000	2010	Fondo Italo Ecuatoriano – Gobierno Provincial de Loja	Aprobado

persona dedicada a tiempo completo a esta labor.

Las habilidades y capacidades de algunos directivos y socios para manejar los recursos y gestionar proyectos son bastante limitadas por la formación académica y el débil relacionamiento externo que ha generado el contexto geográfico. Los socios son pequeños agricultores que no han podido acceder a una mejor formación técnica que les permita asumir la dirección de este tipo de organizaciones, por lo que inicialmente se dependió mucho del apoyo de las ONG para la gestión y búsqueda de financiamiento.

Como se mencionó anteriormente es necesario contar con un equipo técnico-administrativo propio que cumpla el rol asesor, incluyendo de ser posible a profesionales de la misma zona, con el fin de fortalecer los procesos gerenciales, pero asimismo es necesario continuar mejorando las capacidades de los dirigentes y socios en general.

APROCAIRO desde sus inicios ha enfrentado crisis que con el tiempo les ha permitido fortalecer los aspectos socioorganizativos para mejorar la producción y comercialización del café, los momentos más críticos han estado relacionados con los siguientes aspectos:

- Bajos volúmenes de producción de café, cuando ciertos compradores requirieron en ocasiones altos volúmenes del producto, y su demanda no pudo ser cubierta, por lo que la organización se vió afectada cuando los mercados se cerraron para la zona. Cuando se mejoró la calidad del café, los compradores reconocieron este aspecto y volvieron a negociar con APROCAIRO, lo que permitió concienciar a los socios en la necesidad de no solo poseer un café de calidad sino mejorar los niveles de producción y fertilidad de los suelos. Como estrategia se inició con el proceso de rehabilitación de cafetales y renovación de las fincas.
- Depuración de socios no activos. Los socios de APROCAIRO han sido beneficiados con varios servicios (préstamos, herramientas, insumos, certificación, capacitación), sin embargo en el proceso han existido muchos que no han mostrado resultados por mejorar y formar parte activa de la asociación. Esto hizo que se tomara la decisión de cobrar los valores invertidos en ellos para cubrir los gastos generados, situación que finalmente ha sido un ejemplo para los 96 socios activos con los que cuenta actualmente la organización.
- Especulación de precios de café, lo que ha generado que algunos socios no entreguen el café a tiempo por esperar una supuesta subida de precios, que en muchas ocasiones no se concreta. Es así que los agricultores se quedaban con el café guardado, generando pérdida y malestar para ellos. Los socios han tomado conciencia a través de estas experiencias y con las capacitaciones brindadas, de lo importante que es "vender asociados", y en la actualidad ha disminuido este factor y los socios aceptan conformes las reglas de la asociación.

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El café de altura es el principal producto de APROCAIRO. En la parroquia de El Airo, el cultivo de café es el dinamizador de la economía, a partir del cual los agricultores proporcionan y generan fuentes de trabajo. Las labores culturales que implica el cultivo del café generan plazas de trabajo para el cuidado, siembra, cosecha, poscosecha y comercialización del producto.

El café producido por esta organización tiene la combinación perfecta de clima y altitud para

Cuadro Nº 13: Aporte de los socios según el acopio y comercialización año 2011

Nº Socios	Cantidad del producto (lbs)	Valor total (USD)	Aporte total de los socios (USD)
76	58.661	116.380	3.025

Fuente: Archivo de APROCAIRO.

producir un café arábigo lleno de aroma intenso, taza estable y sutiles sabores. Los cultivos de café son manejados orgánicamente de manera integral con cultivos asociados, crecen protegidos bajo la sombra de árboles frutales y forestales, lo que aumenta la biodiversidad y es amigable con las aves. El café se cultiva a más de 1.800 metros y se procesa mediante "beneficio húmedo" o "café lavado" lo cual ofrece un mejor sabor. En el siguiente cuadro se puede observar el aporte real del café en términos económicos:

5.1. Áreas de trabajo de la organización

El área agropecuaria es la principal actividad que desarrollan los socios, básicamente producción de café complementada con cultivos asociados. Cada pequeño agricultor posee en promedio fincas que van de 1 a 5 ha, y el trabajo lo realiza básicamente el jefe de familia. Sin embargo es necesario aclarar que hay varias mujeres socias de APROCAIRO que simultáneamente realizan el manejo de la finca y son cabezas de familia. Hay que anotar que algunos de los socios generan ingresos adicionales por actividades complementarias como el trabajo por jornales para agricultores más grandes de poblaciones cercanas y la venta de productos como el maíz, yuca, frutales, sin embargo estos generan menores ingresos en comparación al café.

El café significa el 70% de los ingresos de los agricultores (anualmente), es decir un 5,8% (mensual); el restante 30% significan ingresos por venta de los otros productos (maíz, plátano, yuca, etc.) de los cuales la organización no tiene datos precisos. Respecto al desarrollo de la agroindustria desde el año 2011 la organización trabaja en el procesamiento del café (tostado y envasado), para abastecer este segmento de mercado. Existe al interior de la organización un acuerdo previo en donde se aporta con un volumen determinado para el procesamiento e incluso para participar en concursos de calidad de café a nivel nacional.

Cuadro Nº 14: Áreas de trabajo y volúmenes manejados por la cooperativa

Áreas de trabajo	**Detalles**	**Volúmenes manejados (en unidades o dinero)**
Agropecuaria	Producción de café, y cultivos asociados (plátano, guineo, yuca, maíz, cana, naranjilla, granadilla, arveja, frutales, crianza de animales menores y ganadería)	Producción promedio de café por socio: el promedio de producción de media hectárea de café está alrededor de 10 qq de café bola, del cual se obtienen 3.5 a 4 sacos de café lavado y despulpado que es el que se comercializa. Producción global de café 2011: 58,661,50 lbs. de café lavado o 470 sacos de 125 lbs c/u (ingresado a través de APROCAIRO) pero dentro de la misma asociación hubo flujos de café no contabilizados y cuyos fondos de la venta son usados por los agricultores para gastos extras y emergencias.
Agroindustriales	Procesamiento de café	20 quintales de café destinados al procesamiento (tostado y molido) en el 2011, ingresos estimados de 3.000 dólares. 35 quintales destinados para el concurso "Taza Dorada".
Comercialización (café pergamino seco)	Mercados locales e internacionales	En 2011 se vendió el mayor porcentaje de café lavado al mercado coreano, otro porcentaje a una exportadora nacional). De 3,5 sacos de café en promedio que produce cada agricultor, al menos 2 se comercializan a través de APROCAIRO, el resto el agricultor lo tiene como reserva para vender en el mercado local por alguna emergencia y gasto corriente.
Ahorro y Crédito	El fondo FIE ha permitido capitalizar y hacer créditos a los socios, no hay ahorro	APROCAIRO utilizó en 2010 un crédito de 44 mil dólares para acopio y comercialización de café, en 2011 un crédito de 110 mil dólares otorgados por el fondo de crédito y cooperativa de ahorro y crédito de la localidad.

5.2. *¿Cómo se financia APROCAIRO?*

APROCAIRO se mantiene básicamente del aporte directo de sus miembros y mediante un fondo de crédito propio, tal como se detalla a continuación:

5.3. Bienes y servicios

La principal deficiencia en cuanto a bienes que posee APROCAIRO es que no cuenta con infraestructura adecuada y propia para el acopio de café, laboratorio de análisis y centro administrativo. Actualmente los espacios destinados a estas actividades son arrendados. Con la ejecución del plan estratégico de la organización se espera en el corto plazo cubrir esta falencia, un detalle general de los bienes propios que dispone actualmente la organización se

Cuadro Nº 15: Financiamiento de APROCAIRO

Fondos	Montos o porcentaje	Período
Aporte de miembros	Del total de producción individual cada socio aporta con 10 dólares por saco de 125 libras (56 kg); por ejemplo en el 2011 el aporte de los miembros a la organización estuvo en alrededor de 4.800 dólares	Anual, desde el 2005
Proyectos	Fondo de crédito del FIE – Fondo Italo Ecuatoriano que contó con un apoyo inicial para la cadena de café por 100.000 dólares; este fondo sirve para realizar préstamos a los socios al 1.6% de interés, el monto máximo de crédito por socio es de 1.000 dólares. Este fondo es manejado conjuntamente con la ONG Fundatierra.	Sigue en funcionamiento, desde el 2010

Cuadro Nº 16: Detalle general de bienes propios

Bienes	Valor aproximado USD	Año de adquisición
Laboratorio de café	15.000	2010
Maquinaria (despulpadoras, secadoras, clasificador, medidores de humedad)	4.600	2009
Herramientas	500	2010
Vehículos	4.500	2008
Equipos y materiales, muebles y enseres	3.000	2011

muestran a continuación el cuadro Nº15., el inventario de bienes se indica en el anexo 2 del presente documento.

En cuanto a los servicios que recibe la organización están básicamente la asistencia técnica, crédito y capacitación que están dirigidos a la totalidad de sus miembros, 74 hombres y 22 mujeres, sin distinción alguna. Para la provisión de servicios no existe personal fijo contratado ni remunerado a excepción del asistente contable y solamente cuando se requiere un contador público autorizado por un tiempo determinado. Como se explicó en el capítulo de la estructura organizativa son los vocales y las comisiones quienes asumen su responsabilidad y compromiso voluntariamente a partir de su elección en la asamblea general.

Como apoyo a las actividades que desarrolla la organización existen actualmente técnicos del Gobierno Parroquial de El Airo, ONG Fundatierra y Consejo Cafetalero Nacional que aportan con su trabajo y son remunerados por las instituciones a las que pertenecen. Es así que los socios reciben

el servicio de asistencia técnica por medio de esta iniciativa de los organismos de cooperación nacionales e internacionales, o a su vez se gestiona en base a las necesidades identificadas desde lo interno y según los objetivos del proyecto específico.

Incluso mucho antes de conformarse APROCAIRO han existido un sinnúmero de organizaciones que brindaron asistencia técnica, sobre todo ONG, sin embargo se reconocen a las siguientes como las de mayor impacto para el sector cafetalero. Inicialmente desde el 2005 el Proyecto para la Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local - PROLOCAL, fue dirigido desde el sector gubernamental y apoyó la conformación de APROCAIRO, y en los años posteriores se sumó la ONG Fundatierra, CAFECOM y el Consejo Nacional Cafetalero - COFENAC, organización de carácter privado pero que funciona con fondos gubernamentales (actualmente va a ser absorbida por el Ministerio de Agricultura), estas últimas fortalecieron el tema productivo y de comercialización.

Es importante señalar que la asistencia técnica se inició a través de las Escuelas de Campo, mecanismo, que consiste en agrupar a los socios para que reciban el servicio, paralelo a ello se crearon promotores comunitarios que realizan el seguimiento de actividades, si bien a través de este mecanismo la asistencia técnica se ofrece se manera colectiva, el seguimiento se lo hace individualmente a cada socio, según las necesidades también se otorga asistencia técnica individual. En el cuadro Nº. se detalla la capacitación a través de las Escuelas de Campo.

Actualmente existe un técnico contratado por el Gobierno Autónomo Parroquial de El Airo, quien brinda asistencia técnica permanente en temas productivos, asimismo se ha gestionado con el Consejo Cafetalero Nacional COFENAC la presencia y financiamiento de un técnico que también está apoyando con asistencia técnica incluso a otras organizaciones del sector en la producción y manejo tecnificado del café.

El crédito se recibe principalmente de la misma asociación, para ello existe un Fondo de Crédito del FIE - Fondo Italo Ecuatoriano, que contó con un apoyo inicial para la cadena de café por 100.000 dólares (2010), el cual sirve para realizar créditos a los socios al 1.6% de interés, el monto máximo de crédito por socio es de 1,000 dólares. Adicionalmente el Banco Nacional de Fomento-BNF, entidad de crédito gubernamental, ha otorgado créditos individuales a unos 30 socios, fundamentalmente para reactivación del café.

Los servicios de crédito se ofrecen de manera directa a cada socio cuando este lo requiere, previa solicitud al presidente y tesorero de la asociación. Los créditos solicitados frecuentemente oscilan entre 500 y 1.000 dólares. Al momento los créditos son manejados

Cuadro Nº 17: Créditos otorgados por la organización en el 2012

Detalle	No.
Solicitudes por aprobar	1
Solicitudes aprobadas	23
Créditos aprobados por entregarse	0
Créditos aprobados ya entregados	23
Solicitudes de nuevos socios	5
Solicitudes de socios antiguos	20
Total de pago por certificación de aportación	125 USD
Total de monto entregado en créditos 2012	**12.350 USD**

Fuente: Archivos de APROCAIRO 2012

directamente por la asociación con un respaldo técnico de la ONG Fundatierra. En el siguiente cuadro se presenta un resumen del movimiento de créditos del año 2012 en la asociación:

La capacitación ha sido orientada siempre para todos los miembros de la organización a través de talleres y cursos desarrollados en la misma parroquia o a nivel provincial y nacional, los organismos de cooperación como PROLOCAL, FUNDATIERRA, API, Proyecto CATAMAYO CHIRA, CAFECOM, COFENAC, Ministerio de Inclusión Económica y Social han apoyado en este aspecto, en estos años la capacitación ha estado enfocada fundamentalmente a temas relacionados a la producción de café, formación de líderes, escuelas financieras, escuelas de campo rural, administración. Los temas de capacitación surgen básicamente de las necesidades de los asociados y los eventos son regularmente gestionados por APROCAIRO y/o por ONG y entidades estatales que también financian la mayor parte de los gastos, contando además con contrapartes de la cooperativa según los acuerdos a los que se llega. Un detalle de las temáticas de capacitación que recibieron los agricultores a través de las Escuelas de Campo, se detalla a continuación:

Hay que anotar que la capacitación a través de las Escuelas de Campo se lo ha hecho por ciclos, dependiendo del calendario cafetalero, estas capacitaciones se realizaron en 2009 - 2010 y desde el 2011 se continuó con el seguimiento, y en los eventos no solamente participaron socias y socios de APROCAIRO, también lo hicieron otros caficultores de la zona.

Cuadro Nº 18: Temáticas de capacitación a través de las Escuelas de Campo

Nº	Temática del evento	Núm. de participantes		Responsables
		H	M	
1	Selección de Plantas Madres, Acopio de materiales, Construcción de semilleros	97	55	**Financiamiento:** Programa de Desarrollo Económico Local Ecuador PRODEL - USAID. **Ejecución:** CAFECOM y FUNDATIERRA
2	Semilleros Siembra y Manejo, Llenado de fundas, Construcción de camas, Preparación de sustrato, Repique, Labores Culturales de cuidado			
3	Viveros, Manejo de la sombra, Recolección de Materiales, Preparación			
4	Fertilización orgánica, Aplicación, recepas, Podas de formación y severas, Manejo de sombra	113	78	
5	Rehabilitación, Selección de Brotes, Trazado			
6	Renovación Ahoyado, Siembra de Café, Preparación de terreno, Trazado, Ahoyado y Siembra de plátano, Guabo – sombra			
7	Siembra de Café	97	55	
8	Manejo del Suelo Barreras Vivas, Barreras Muertas			
9	Control Fitosanitario Control de plagas y enfermedades, Cosecha y Beneficio húmedo y seco del café			
10	Cosecha y Secado	136	96	
11	Almacenamiento			
12	Comercialización			
	Promedio de participantes por etapas	**110**	**71**	

Fuente: Registros de APROCAIRO.

5.4. La comercialización de café – evolución de las ventas y destino

El proceso para la comercialización del café se desarrolla de la siguiente manera:

1. Dos meses antes de la cosecha del café se reúnen los socios para estimar los volúmenes de producción.
2. Al mismo tiempo los grandes compradores están realizando acercamientos a la asociación para asegurarse la venta del producto, una ventaja identificada por directivos y socios es que APROCAIRO no tiene que buscar compradores, su renombre por la calidad del producto les ha permitido

evolucionar positivamente y negociar buenos precios.

3. Se coordinan y preparan asuntos logísticos (bodegas, materiales, etc.).
4. Se fijan 2 días a la semana durante 3 meses para que los agricultores vayan entregando el café en el centro de acopio.
5. Conforme cada agricultor entrega el producto se verifica la calidad y se le paga en ese mismo momento al menos un anticipo del 80% por cada saco de café, gasto que se cubre con los fondos disponibles de la misma asociación.
6. Se llega a un acuerdo con los compradores y se firma un contrato.
7. Se realiza un análisis de los costos de comercialización.

En la parroquia El Airo la venta de café (cereza y lavado) se hace desde el 2005 a mercados locales y nacionales (Cariamanga, Guayaquil, Quito); a partir del 2007 cuando se asocian se concretan mercados nacionales e internacionales que ofrecen mejores precios pero con más exigencias de calidad.

La venta exclusiva de café (pergamino seco) a la empresa nacional CAFECOM se mantuvo hasta el año 2010 por una especie de reciprocidad a los apoyos que esta brindó a APROCAIRO, sin embargo el año 2011 se cambió de compradores debido a que CAFECOM quería pagar mucho menos por el precio promedio de café en el mercado, situación que no convenía a los intereses de la asociación; es así que el 2011 se negocia con el mercado coreano y una empresa nacional quienes pagaron buenos precios pero igualmente con exigencia en la calidad del producto. La organización analiza constantemente los riesgos y responsabilidades que conlleva entregar un café de altas exigencias. Pese al ofrecimiento de compradores de Puerto Rico, Australia y nacionales interesados en el café de El Airo, los directivos y socios consideran que deben medir las exigencias de estas empresas para no arriesgar el prestigio ganado.

En el 2000 con la caída de los precios del café (en el mejor de los casos fue de US$60/qq), se perdió la mayoría de los cafetales. Entre 2001 y 2003, con el *boom* de la agricultura orgánica, los cafetales se retomaron, aprovechando los intermediarios para comprar como producto convencional. A partir de 2004 se organizan las familias y los caficultores establecen un precio y entre 2005 y 2006, se norman precios mayores al de los intermediarios y se trabaja en comercialización y asistencia técnica. Para 2007-2008, con un fondo de comercialización de café, se hacen desaparecer a los intermediarios. En esos años se paga según el precio referencial de la bolsa de Nueva York, pero al agricultor se le paga con 15 dólares adicionales al del acopio, mejo-

Cuadro Nº 19: Evolución de los precios por venta de café

AÑOS	INTERMEDIARIOS (USD)	APROCAIRO (USD)	PRODUCCIÓN PROMEDIO de CAFÉ X CAFICULTOR qq/ha
2000	60		3
2002	100	0	3
2004	125	135	4
2006	145	150	5
2008	0	165	5,5
2010	0	235	7,5
2011	0	285	8
2012	0	180	3

rando sus ingresos e incrementando la producción. Para los años siguientes, se obtienen mejores precios, solo en 2012 se da una baja, por problemas con la roya, sin embargo, esto no afectará la estabilidad de la asociación, por cuanto se tiene previsto vender el producto acopiado a 250 dólares, 70 dólares más del precio de la bolsa de Nueva York.

Respecto a las ventas de café el año 2011 fue uno de los mejores no solo para APROCAIRO sino para todas las empresas cafetaleras ya que los precios se llegaron a comercializar alrededor de los 320 dólares por saco de 125 lbs. Inicialmente los compradores de café fueron intermediarios, en la actualidad el 100% del café se comercializa de manera asociativa; desde los inicios de la organización se observa un avance de al menos 60% en servicios de compra y venta del café para abastecer a sus proveedores.

Debido a la gran demanda del café orgánico de altura a nivel mundial y sumado a la calidad que posee el café de APROCAIRO, los precios se han incrementado favorablemente, en beneficio de los miembros de la organización, esto sin duda ha dinamizado y estimulado las negociaciones con sus compradores. El café procesado (tostado y envasado) lo comercializa desde el 2011 en mercados nacionales.

A pesar de lo mencionado anteriormente es necesario fortalecer el proceso de comercialización de café, designando una persona que realice esta labor a tiempo completo y que conozca a fondo. Es importante aclarar que si bien la estructura organizativa incluye una comisión de ventas, se encarga solamente de buscar nichos de mercado para el café procesado (tostado y envasado) mas no para el café lavado que es el producto que genera los mayores ingresos a la cooperativa.

Los cambios son evidentes en el tema de comercialización, existe un evolución desde los primeros años cuando prácticamente los agricultores vendían café mezclado, por cumplir un volumen de ventas determinado, sin considerar las penalizaciones que imponen los compradores cuando existe café de mala calidad y o mezclado; sin embargo ahora están conscientes del beneficio económico y de la sobresaliente imagen de la cooperativa al haber mejorado los procesos de producción y clasificación del café.

Es importante señalar que un factor de éxito para mejorar la comercialización del café es que se cuenta con un sistema que prácticamente ha venido siendo aplicado solo por APROCAIRO en la zona, que consiste en una estructura en donde se deposita el producto (café) para verificar su homogeneidad, de esta manera se obtiene una muestra más uniforme que permite analizar la humedad, calidad y establecer el precio y posterior liquidación. Es un sistema innovador por ser una estructura artesanal que en primer lugar ha permitido clasificar el producto, y sobre todo ha logrado concienciar al caficultor en la importancia de realizar un trabajo

Cuadro Nº 20: Volúmenes de venta de café

Año	Volúmenes de venta (libras)	Ingresos (USD)	Destino de las ventas	Observaciones
2008	13.979	16.262,12	CAFECOM, ULTRAMARES (Exportadores de café)	
2009	12.014	15.302,40	CAFECOM (Guayaquil - Ecuador)	
2010	26.247	33.596,16	CAFECOM	*Café cereza 12.182,50 lbs, ingresos de 48.073,51 USD
2011	58.661,6 2.500	116.380,10 3.000	Mercado coreano, Ana Galeti, mercados locales Supermercados, hoteles y restaurantes de Loja y Cuenca	- 250 qq de café oro (sin corteza) fueron vendidos al mercado coreano. - 80 qq de café pergamino se vendieron a Ana Galeti. Café procesado (tostado, molido y envasado)

**El café cereza (café recién cosechado) únicamente se lo vendió a través de la asociación en el año 2010 como apoyo a los agricultores, sin embargo este no es un producto de comercialización directa en APROCAIRO.*

Cuadro Nº 21: Evolución estimada de los ingresos por socio por la venta de café

Año	Ingreso promedio anual por socio (USD)	% de incremento
2000	200 *	
2005	500 *	150
2006	800 *	60
2007	900**	12,5
2008	1.000**	11,1
2009	1.200**	20
2010	1.300**	8,33
2011	1.500 **	15,38

** Comercialización individual de café*
*** Comercialización asociativa de café*

minucioso desde la cosecha hasta el proceso de almacenamiento, todo esto en definitiva tiene que ver con el proceso de calidad que maneja la organización.

Por lo mencionado anteriormente, se observa que las actividades que realiza APROCAIRO tienen pertinencia con los objetivos de la asociación y las necesidades de sus miembros, sobre todo relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida, sin embargo se tiene previsto trabajar alrededor de otros productos agropecuarios para que tengan el mismo posicionamiento que el café, es decir buenos precios, mercados definidos, certificaciones, manejo orgánico, etc.

Respecto al mejoramiento de la calidad de vida de las familias involucradas, se puede establecer que antes de estar asociados los agricultores de la zona tenían ingresos mínimos por la venta del café, ya que no se tomaban en cuenta todos los costos de producción y los intermediarios no pagaban precios justos. Esto hacía poco rentable la actividad cafetalera, debiendo ser complementada con otras labores. Si bien el ingreso promedio por socio por venta de café fue significativo para el año 2005, en los años posteriores (2006-2007), a partir del inicio de la comercialización asociativa, se ha venido produciendo un incremento sostenido de los ingresos de alrededor del 20% anual. Si se comparan los ingresos de US%500 promedio anuales/por socio en 2005, en el transcurso de 6 años se han incrementado en un 200% (2011).

6. PROYECCIÓN Y VALORACIÓN INTERNA Y EXTERNA

6.1. Imagen y logros alcanzados por APROCAIRO

APROCAIRO desde sus inicios tuvo críticas al no vincularse o asociarse con otros actores que le podrían dar una mejor imagen y posicionamiento. A partir de su ingreso al concurso "Taza Dorada", que premia el mejor café del Ecuador, se ha mantenido en los 10 primeros lugares desde el 2008, incluso ganando el primer lugar en los dos últimos años, lo que le ha permitido tener renombre en lo local y nacional. Gracias al liderazgo que ha tenido, otras organizaciones han podido crearse y surgir en la zona.

Es importante señalar que su participación en las decisiones y espacios parroquial y cantonal ha sido y es muy reconocida por ser referente de liderazgo y capacidad de gestión en la zona. Como organización participan básicamente en espacios de planificación y toma de decisiones locales, por ejemplo han sido parte importante en la formulación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia El Airo y el cantón Espíndola, jurisdicciones a las cuales pertenece la organización.

Los principales logros alcanzados por la organización en estos años de trabajo y que han sido reconocidos por sus miembros son:

- Que se ha mejorado la calidad de vida de los socios
- Ser reconocida a nivel nacional, actualmente lideran los primeros lugares por la calidad de su café
- Haberse consolidado organizativamente
- Las decisiones se toman de manera democrática
- Uno de los logros importantes que se evidencia es contar con socios efectivos que responden a los objetivos de la organización, esto se ha podido cumplir gracias a un sistema de seguimiento adecuado y riguroso, aplicado con responsabilidad, en este sentido el grupo asociado busca ser más en cuanto a calidad antes que a cantidad

6.2. Género, política ambiental y comercio justo

Todas las actividades que se desarrollan no discriminan aspectos de género en la organización, además este tema consta en la normativa interna y sus socios están conscientes que deben cumplirla; particularmente con las mujeres miembros de la asociación se ha trabajado en el incentivo de su rol en la familia a través de actividades complementarias como los huertos orgánicos.

La política ambiental de la asociación se fundamenta básicamente en la Certificación Orgánica y el Manejo Agroecológico, según sus miembros la política

ambiental que se aplica es bastante estricta. El Airo ha sido una de las únicas parroquias que a pesar de no haber contado desde un inicio con una certificación orgánica, su café fue catalogado como "producto orgánico", debido a que no se identificó el uso de agroquímicos en muchas de sus zonas productivas, para avalar este proceso fue necesario implementar un proceso de certificación; al momento en APROCAIRO cuenta al momento con la Certificación Orgánica BCS, en donde se identifican tres tipos de productores: orgánicos, en transición y convencionales.

- Los *productores orgánicos,* son los que no utilizan ningún agroquímico en su producción.
- Los *productores en transición,* son aquellos que están en zonas aledañas donde se han usado agroquímicos, pero que sí pueden entrar al proceso de certificación orgánica bajo ciertos parámetros.
- Los productores convencionales, quienes siguen utilizando métodos tradicionales en su producción, pero cuyo producto no se vende a través de la asociación.

Respecto al comercio justo es importante señalar que APROCAIRO es dueña de la marca ANDES CAFÉ cuyo producto principal se cultiva orgánica y artesanalmente, a más de 1.800 metros de altura por agricultores de la zona, por esta misma razón el 100% de las utilidades benefician directamente a las familias asociadas, fomentando de esta manera el comercio justo.

6.3. Alianzas estratégicas de la organización

Si bien desde sus inicios el principal aliado estratégico de APROCAIRO ha sido el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de El Airo, esta alianza se ha fortalecido en la actualidad con el apoyo de asistencia técnica permanente a los miembros de la asociación; con la ONG Fundatierra se trabaja en el manejo compartido del fondo de crédito, además de asistencia técnica; con la Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL se tiene actualmente un convenio para la elaboración de productos fitosanitarios, que son parte del proceso de tecnificación para la producción y manejo del café.

Es importante mencionar que la mayoría de alianzas de APROCAIRO y en general de las demás agrupaciones y organizaciones de la parroquia El Airo, se gestionan a través del gobierno parroquial, esto ha dado buenos resultados ya que se optimizan los recursos invertidos y los beneficios de los proyectos son más equitativos para toda la comunidad.
Las principales alianzas que tiene APROCAIRO son con organismos gubernamentales como COFENAC, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Inclusión

Económica y Social, Empresa de Desarrollo Productivo del Sur DEPROSUR, los que aportan a través de sus programas específicos con recurso económico y humano. En la actualidad APROCAIRO está tratando de integrarse a la Mesa Cafetalera que les permitirá trabajar a nivel de la Región 7 (Provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro), esto a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP.

6.4. Perspectivas de crecimiento de APROCAIRO

El potencial para ampliarse como organización es mucho ya que existen muchos agricultores que desean ser parte de esta asociación, la disposición por parte de la directiva existe, pero al momento consideran que no es prioritario ampliar el número de miembros, sino más bien buscar un aliado estratégico que les permita capitalizarse y surgir como empresa; se ha optado más bien por consolidarse de manera individual como asociación.

En el futuro APROCAIRO y sus miembros esperan contar con infraestructura propia, estar legalmente constituida como una empresa que maneja volúmenes fijos de producción y productos elaborados, liderando actividades adicionales que se canalizan a través de la misma empresa. Se espera lograr estos resultados cumpliendo el Plan Estratégico de la asociación que incluye aspectos como: tecnificación en la producción de café que permita incrementar y fijar volúmenes de producción, potenciar otros cultivos alternativos de la misma manera que hicieron con el café, buscar y consolidar alianzas estratégicas, complementar el turismo con la producción de café.

Un punto que ha representado de cierta manera una limitante para cumplir con todas las perspectivas de crecimiento de la asociación, ha sido la resistencia al cambio relacionada con el mejoramiento, reposición y rehabilitación de cafetales viejos, este tema aún no se asimila por la mayoría de socios, sin embargo se lo ha podido contrarrestar a través del apoyo técnico y con los promotores que realizan el trabajo de campo.

Buscando constituirse como empresa, APROCAIRO en el año 2010 presentó a la Corporación Andina de Fomento CAF un proyecto que aun está a la espera de una respuesta.

6.5. Difusión y promoción de la organización

Las actividades y avances de APROCAIRO se los da a conocer a través de la rendición de cuentas una vez al año en asamblea general de socios, mientras que el Gobierno Parroquial de El Airo permanentemente promociona, informa y gestiona apoyos a nivel cantonal, provincial y nacional, esto a través de los numerosos espacios públicos de los que son parte. Otro medio que ha servi-

do para informar y promocionar a la asociación son las páginas web (www.andescafeecuador.com; www.volunteerecuadorcoffeeworks.com); que nacen como una necesidad de dar a conocer el producto procesado del café, pero en ellas se incluye información de todo el proceso de producción que lleva adelante APROCAIRO.

Las ONG Fundatierra y voluntarios del Cuerpo de Paz lograron definir a través de un estudio de mercado la necesidad de contar con una marca propia llamada ANDESCAFE que fue creada con el fin de comercializar el café procesado. Los enlaces generados a partir de la web han dado mejores resultados incluso para fomento del agroturismo que también desarrolla la parroquia y cuyo atractivo principal es la convivencia de los turistas con las familias productoras de café.

6.6. El turismo como complemento de la actividad cafetalera

En el 2010 por iniciativa del Gobierno Parroquial de El Airo, voluntarios del Cuerpo de Paz y un grupo de personas de la comunidad (algunos incluso socios de APROCAIRO), se realizó una propuesta para trabajar en temas relacionados al turismo de naturaleza en vista del potencial que posee la zona, ya que incluso la parroquia se encuentra dentro de la zona de influencia del Parque Nacional Yacuri. A través del estudio de mercado se identificó que la producción de café y procesamiento de productos derivados, son el atractivo central para los turistas principalmente extranjeros, quienes buscan experimentar directamente con los agricultores el manejo del café en sus fincas. En el 2011 se recibieron pequeños grupos de visitantes extranjeros, denominados "*volunturistas*" que si bien no han generado ingresos significativos para la comunidad, la experiencia se valora como positiva para los involucrados. Ellos han adquirido cierta experiencia en un tema hasta hoy es desconocido para ellos y además se han identificado las principales falencias y necesidades para cumplir con las expectativa de los visitantes.

Falta mucho por fortalecer en este tema, los esfuerzos deberán estar orientados básicamente a la agrupación de jóvenes quienes actualmente lideran el proceso turístico en el cantón, los que a pesar de su poca experiencia, están decididos a continuar con las actividades. En la propuesta inicial se consideran algunas líneas estratégicas respecto a este vínculo café-turismo, que también han sido consideradas desde el sector gubernamental para la frontera sur del Ecuador, específicamente través del Ministerio de Turismo.

6.7. Lecciones aprendidas

1. La producción y comercialización de café ha sido el vínculo fundamental entre los

miembros de la asociación, los resultados positivos logrados hasta el momento han generado fortaleza organizativa que ha permitido hacer frente a situaciones adversas; el liderazgo interno y el apoyo de instituciones gubernamental y no gubernamentales ha sido el soporte fundamental en el proceso.

2. Ha sido positiva la combinación de las experiencias propias de los agricultores con técnicas introducidas que han mejorado la producción de café. Las técnicas se refieren básicamente a la elaboración de abonos naturales y control de enfermedades, lo primero es que los agricultores conocen formas tradicionales que han permitido acelerar el proceso de fermentado de ciertos productos utilizados en los abonos naturales, asi mismo los caficultores conocen de animales, insectos y hongos fitopatógenos que permiten controlar plagas y enfermedades, sin embargo para potenciar la efectividad de estos se necesitan medios más tecnificados (en laboratorio para su aislamiento); con la asistencia técnica se han podido aislar de cierta forma agentes naturales para el control de plagas y enfermedades. Otra experiencia positiva ha sido la implementación de tanques de fermentación cuyos modelos han sido adecuados como reservorios de agua y a la vez como tanques fermentadores y de lavado del café, dando mayores alternativas a los agricultores en lugares donde se carece del recurso agua.
3. El rol del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Airo, planificando la intervención de organizaciones e instituciones en la parroquia, ha sido fundamental para canalizar recursos y fortalecer procesos; la entidad parroquial maneja internamente un sistema de planificación y coordinación con las ONGs y OGs que trabajan en su jurisdicción, con el fin de ordenar y optimizar los recursos, procurando que el beneficio de un programa o proyecto determinado cubra a la mayor parte de la población y no solamente a ciertas personas o familias, hasta el momento este modelo de gestión interna ha dado buenos resultados.
4. Ha sido enriquecedor el involucramiento de las mujeres en el manejo de nuevas técnicas y herramientas para la producción del café, tradicionalmente se pensaba que estas podían ser utilizadas solo por hombres.
5. La utilización de metodologías de “Escuelas de Campo son las que mejores resultados han generado, anteriormente la asistencia técnica se limitaba a la explicación teórica en un aula. Con las escuelas de campo el agricultor “aprende haciendo” y ha servido para mejorar e incentivar la búsqueda de nuevas técni-

cas en la producción de café. Adicionalmente se optimiza el tiempo de los agricultores y técnicos facilitadores al ser básicamente una herramienta de capacitación colectiva en la finca.

6. La experiencia ha demostrado a los socios que la producción tecnificada de café y su comercialización asociativa ha mejorado visiblemente la calidad de vida de las familias involucradas. Dentro de los eventos de capacitación en administración de fincas (Escuelas financieras rurales), se pudo comprobar que antes de la conformación de APROCAIRO (2005), la venta de café era a través de los intermediarios. Estos pagaban precios de 100 a 120 dólares por saco de café lavado-pergamino seco, muy inferiores a los precios reales que oscilaban entre los 140 - 160 dólares. Si el café era transportado al mercado más cercano (ciudad de Cariamanga) el valor era de 140 dólares, pero el agricultor nunca valoró el precio de transporte, mano de obra, embalajes y otros gastos. Posteriormente cuando se inició la venta directa a la asociación, los intermediarios desaparecieron y la directiva pudo obtener precios mayores a los del mercado, asegurando de esta manera el mercado y un precio más justo, en donde se reconocen todos sus esfuerzos.
7. Las perspectivas de crecimiento de la organización a corto y mediano plazo están enfocadas a la reactivación y reemplazo de cafetales viejos y con ello incrementar los volúmenes de producción y comercialización; al momento no es una prioridad incrementar el número de asociados, ya que la experiencia demuestra que en momentos donde ha habido mayor número de socios la producción no fue la más alta, sin embargo el compromiso de los socios actuales les ha permitido incrementar la producción significativamente.
8. La perspectiva de APROCAIRO en el mediano plazo es transformarse en una empresa que maneje toda la cadena del café y otros productos de la zona, el interés al momento radica en buscar un aliado estratégico que le permita capitalizarse; se considera que el asociarse con una organización de un mismo nivel pero más grande no le traería mayor beneficio.
9. La actividad turística que actualmente se desarrolla en la parroquia ha sido complemento importante para dar a conocer el proceso de producción y comercialización del café, generando ingresos adicionales para las familias que son parte de APROCAIRO.

6.8. Análisis FODA de la organización

Se realizó un breve análisis interno y externo de la organización a través de la matriz FODA para lo cual se consideraron los criterios de directivos, socios y técnicos de apoyo vinculados a APROCAIRO:

Cuadro Nº 23: Matriz FODA de la organización

Fortalezas	Debilidades
• Organizativamente bien fortalecidos • Imagen robustecida a nivel nacional por la calidad del café, desde el 2008 se mantiene en los 10 primeros lugares de los mejores cafés del Ecuador. • Apoyo institucional local fuerte (gobierno autónomo parroquial) • Visión y misión de la organización claras para los socios • Contar con un plan estratégico a largo plazo • Contar con la marca propia ANDES CAFÉ para la comercialización • Canales de promoción y comercialización bien definidos	• Carencia de infraestructura de acopio propia • Existencia de cafetales viejos • Promedio elevado en la edad de los socios (60-70 años) limita cambios en el manejo de cafetales • No existe una base sólida de técnicos que sean parte de la misma asociación. • No cuentan con un plan operativo anual
Oportunidades	**Amenazas**
• Existen mercados internacionales de Puerto Rico y Australia interesados en negociar con APROCAIRO • Asesoramiento técnico constante de organizaciones como Fundatierra, FIE, COFENAC, Gobierno Parroquial de El Airo	• Créditos públicos y privados inoportunos y con demasiadas exigencias • Información desactualizada respecto a organizaciones de productores de café que permitan enfocar de mejor manera los programas gubernamentales • Especulación de precios del café

ANEXO: PONDERACIÓN DE CRITERIOS Y CALIFICACIÓN DE APROCAIRO

ÁREAS A CALIFICAR	APROCAIRO
	86
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO	**21**
1. La organización tiene sus miembros activos	5
2. La estructura organizativa tiene todos sus cuerpos directivos	5
3. Funcionan los cuerpos directivos.	3
4. La participación femenina es adecuada	5
5. Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones.	3
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN	**21**
1. Tienen estrategia de largo plazo.	5
2. Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	3
3. Han manejado recursos más de dos veces.	3
4. Se financian con aportes de miembros	5
5. Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	5
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS	**31**
1. Actividades productivas o económicas exitosas	5
2. Tienen bienes propios	3
3. Miembros reciben servicios	5
4. Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	5
5. Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	3
6. ¿Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	5
7. ¿Planean alianzas futuras?	5
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	**13**
1. Satisfacción sentida por logros de la organización	5
2. Han logrado participación en espacios sociopolíticos, ¿se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	5
3. ¿Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones?	3

BIBLIOGRAFIA

1. Banco Central del Ecuador - BCE, Web site: www.bce.fin.ec
2. Banco Nacional de Fomento. BNF. Loja
3. Coraggio, José Luis. "La economía popular solidaria en el Ecuador". (Editores), Abya Yala, Quito, 2011
4. Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, Link Ecuador en Cifras. Web site: www.inec.gob.ec
5. Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad – MCPEC. Diagnóstico del Café en la Provincia de Loja. 2011.
6. Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO. Web site: www.mipro.gob.ec
7. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP. Loja.
8. Ministerio de Turismo – MINTUR. Proyecciones del turismo en la zona sur del Ecuador. 2009.
9. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Web site: www.senplades.gob.ec
10. Sistema Nacional de Información – SIN, Web site: www.sni.gob.ec

ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LOS CUCHUMATANES-ASOCUCH: GUATEMALA

Carlos Rodríguez Chang

ACRÓNIMOS Y SIGLAS UTILIZADAS

ACICAFOC – Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana
AEMADIHIQ – Asociación de Entidades Microregionales Aliadas para el Desarrollo Integral de Huehuetenango e Ixcan Quiché
ANOFCGS – Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias de Guatemala
ARTEXCO – Federación de Cooperativas de Producción Artesanal
ASDECOHUE – Agencia de Servicios y Desarrollo Económico y Social de Huehuetenango
ASDI – Agencia de Cooperación del Gobierno de Suecia
ASOCUCH – Asociación de Organizaciones de la Sierra de los Cuchumatanes
BANDESA – Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
BANRURAL – Banco de Desarrollo Rural, S.A.
BID – Banco Interamericano de Desarrollo
CDF – Proyecto "Con Derecho a un Futuro"
CODEDEH – Consejo Departamental de Desarrollo de Huehuetenango
DIGESA – Dirección General de Servicios Agrícolas
DIGESEPE – Dirección General de Servicios Pecuarios
FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FAORLC – Oficina Regional de FAO para América Latina y El Caribe
FEAT – Fondo Especial de Asistencia Técnica
FECOAR – Federación de Cooperativas Agrícolas Regionales
FEDECOAG – Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala
FEDECOCAGUA – Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala
FEDECOVERA – Federación de Cooperativas de las Verapaces
FEDEPESCA – Federación de Cooperativas Pesqueras
FENACCON – Federación Nacional de Cooperativas de Consumo
FENACOAC – Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito
FENACOVI – Federación Nacional de Cooperativas de Vivienda
FIDA – Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FONAGRO – Fondo Nacional para la Agricultura
INAB – Instituto Nacional de Bosques
INACOP – Instituto Nacional de Cooperativas
INE – Instituto Nacional de Estadísticas

INGUAT – Instituto Guatemalteco de Turismo
MAGA – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
ME – Ministerio de Economía –
OPEP – Organización de Países Exportadores de Petróleo
PADEL – Programa de Desarrollo Local
PASCA – Proyecto Agroforestal Comunitario Sostenible en Centroamérica
PCUCH – Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes
PIB – Producto Interno Bruto
PINFOR – Programa de Incentivos Forestales
PMA – Programa Mundial de Alimentos
PROCUCH – Proyecto de Manejo Sostenible de los Recursos Naturales en la Sierra de los Cuchumatanes
PRODEFOR – Proyecto de Desarrollo Forestal de la Región de los Cuchumatanes
RUTA – Unidad Regional de Asistencia Técnica
USAID – Agencia de los Estados Unidos de Norteamérica para el Desarrollo Internacional

DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS DE GUATEMALA

Superficie (miles km^2)	108,9
Población (2011) (millones de habitantes)	14,7
Tasa de crecimiento población 2003-2011 (% anual)	2,45
Población rural (% del total)	52
Población indígena (% del total)	40
Población que vive bajo la línea de pobreza (% del total)	53,7
Población que vive bajo la línea de pobreza extrema (% del total)	13,3
Pobreza en la población indígena (%)	74
Pobreza en la población ladina (%)	38
PIB (2011) (US$ miles de millones)	46,9
Ingreso per cápita (US$)	1.700
Contribución agricultura al PIB (%)	13
Tipo de cambio promedio (Quetzales por US$1.00)	7,70

FUENTES: Instituto Nacional de Estadísticas –INE- (Datos de población)
Banco Mundial (Datos del PIB)
Banco de Guatemala (Tipo de cambio)

INTRODUCCIÓN

En el caso de Guatemala, se seleccionó a la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH), organización de segundo piso constituida por 13 Cooperativas, 8 Asociaciones y 51 Grupos de Mujeres Empresarias, con 9,000 familias, en la Sierra de los Cuchumatanes en el Nor-Occidente de Guatemala.

En particular, el estudio nacional partió del análisis de documentación e información disponible sobre ASOCUCH, se complementó con trabajo de campo y gabinete en el área de influencia de la organización y con entrevistas a gerencia y personal de la organización, y actores locales relacionados.

Dentro de los factores de éxito que han llevado a ASOCUCH a alcanzar algunos logros y avances se identifican: cuenta con una solidez organizativa, ya que más del 80% de los asociados participan activamente en el quehacer y gestiones de la asociación; tienen completos y funcionan eficientemente sus cuerpos directivos; y se ha incrementado la participación femenina a todo nivel. Ha adecuado su estructura organizativa a los desafíos que impone el mercado y las orientaciones de su plan estratégico. La experiencia de ASOCUCH y sus organizaciones miembros, se centra en un proceso dinámico participativo, protagónico y autogestionario, liderado por productores organizados, que asumen el reto y compromiso de conducir los procesos de desarrollo con equidad y con visión.

La principal fortaleza de la ASOCUCH son sus organizaciones asociadas y el valor que éstas le dan a estar organizadas y obtener resultados de los distintos procesos emprendidos. Esto es por su alta capacidad para tomar decisiones consensuadas desde el ámbito local y con amplia participación de las distintas organizaciones agremiadas, producto de una red organizativa, en la cual participan organizaciones y la misma Junta Directiva. Además, se agregan las habilidades para la administración financiera, contable y de recursos humanos que ha ido desarrollando.

La capacitación y formación del recurso humano ha sido un factor clave en los logros alcanzados por la ASOCUCH, y en la actualidad los técnicos locales capacitados en este proceso son los responsables de la asistencia técnica en todas las actividades económicas de las organizaciones. Asimismo, las organizaciones locales han crecido en número de asociados, actividades socioproductivas y han asumido nuevas competencias y están pasando por una redefinición de su identidad como organización comunitaria a organización con una visión y actitud empresarial.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes generales del estudio

Se realizó una guía que contiene los aspectos claves que contribuyeron a analizar la organización en sus aspectos y solidez organizativa para valorar el funcionamiento de los procesos internos, su consistencia, habilidades para impulsar el desarrollo organizativo, enfrentar dificultades e impulsar sus potencialidades; su capacidad de gestión y gerencial para determinar sus habilidades para dirigir la organización hacia objetivos planteados, relacionarse económicamente y manejar recursos eficientemente; la capacidad económica y de prestación de servicios, para determinar las características y giro económico y empresarial de la cooperativa y sus asociados, su respaldo financiero y económico y sus resultados económicos; y la proyección y valoración interna y externa, impacto logrado en su entorno, sus asociados y área de influencia.

Algunos factores que se tomaron en cuenta para medir el éxito de ASOCUCH son: (a) el contexto global que les afecta o influye, incluyendo el desarrollo y apertura de los mercados y la economía nacional; (b) las políticas y programas implementados desde el gobierno y actores que formulan políticas, incluyendo los donantes; (c) el apoyo que ha tenido desde sus inicios hasta el proceso de consolidación como entidad ejecutora de proyectos de desarrollo; (d) el desarrollo propio desde la asociación, sus socios y aliados (entidades de gobierno, otros cooperantes, otras organizaciones).

1.2. Descripción del país y la región de los Cuchumatanes

Guatemala se localiza al norte de América Central, entre los 13º 44' y 18º 30' de latitud norte y entre los 87º 30' y 92º 13' de longitud oeste; limita al oeste y norte con México, al este con Belice y el Golfo de Honduras, al sudeste con Honduras y El Salvador, y al sur con el océano Pacífico. Tiene una superficie de 108.889 km². Aproximadamente dos terceras partes del territorio de Guatemala están formadas por montañas, muchas de ellas de origen volcánico. Las tierras altas comprenden dos cordilleras paralelas, la Sierra de los Cuchumatanes y el sistema de la Sierra Madre, continuación de la cordillera mexicana del mismo nombre, que atraviesa Guatemala de oeste a este y divide al país en dos mesetas de extensión desigual.

La vertiente septentrional, la región de Petén, comprende desde zonas de pastoreo hasta selvas altas (bosques húmedos tropicales) y está poco poblada. En la estrecha vertiente del Pacífico, muy húmeda y fértil en su parte central, se localiza la mayor densidad de población. Una importante cadena de volcanes corre paralela a la costa del Pacífico,

de los cuales tres se mantienen activos. Su diversidad ecológica y cultural, la posiciona como una de las áreas de mayor atractivo turístico en la región. Su topografía hace que posea una variedad de paisajes y climas distintos, por ende una riqueza de flora y fauna abundante.

Existe gran diversidad de climas en Guatemala. El clima en la meseta central es bastante templado, una media de 15ºC en todo el año. El clima de las regiones costeras es de características más tropicales; la costa atlántica es más húmeda que la del Pacífico, con una temperatura cuya media o promedio anual es de 28,3 ºC. La estación de lluvias se presenta entre mayo y noviembre. Las precipitaciones anuales de la zona norte oscilan entre los 1.525 mm y los 2.540 mm; la ciudad de Guatemala y en las montañas del sur, reciben cerca de 1.320 mm de promedio anual.

El territorio se divide política y administrativamente en 22 departamentos y 334 municipios. Guatemala es un país pluricultural, multilingüe y multiétnico. La población estimada en 2011 era de 14.7 millones, con una tasa de crecimiento del 2.45% anual[65]. La población indígena constituye el 40%. El 52% de la población es rural y el 48% urbana. Del total de la población el 53.7% es pobre y el 13.3% es extremadamente pobre. La pobreza en indígenas es el 74% y en ladinos el 38%.

El PIB creció 3,87% en el año 2011 alcanzando los US$46,9 millardos[66]. El sector de servicios contribuyó con el 68%, la industria manufacturera con el 19% y la agricultura con el 13%. Durante el período 2010-2011, la explotación de minas y canteras creció en un 46%, mientras que la construcción mostró una tasa de crecimiento del 8.6%; y los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones (7,6%), comercio (10,3%) y suministro de electricidad y captación de agua (11,2%), también se mostraron dinámicos[67].

El área de influencia de la ASOCUCH es la Sierra de los Cuchumatanes, ubicada en el departamento de Huehuetenango al noreste de Guatemala. Los municipios del área de cobertura son: Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, Concepción Huista, San Juan Ixcoy, San Pedro Soloma, Santa Eulalia, San Rafael La Independencia, San Sebastián Coatán y San Miguel Acatán, todos del departamento de Huehuetenango.

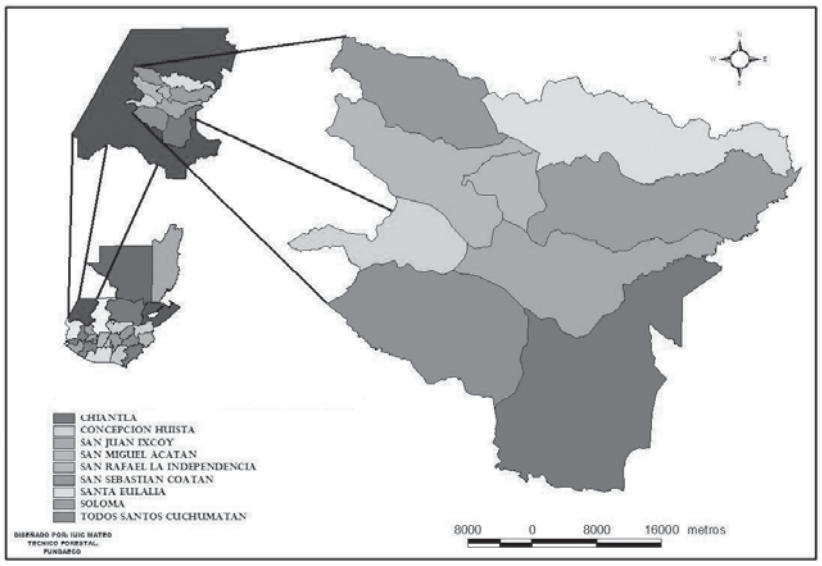
La región noroccidental de Guatemala, a la cual pertenece el departamento de Huehuetenango, muestra el más alto índice de exclusión social y económica en

65 Proyecciones de Población 2003-2011. Instituto Nacional de Estadísticas INE. Guatemala.

66 Datos del Banco Mundial.

67 Datos del Banco de Guatemala.

Figura Nº 1: Mapa de la región donde se ubica la cooperativa



el país. Concentra a la población que presenta condiciones de existencia más alejadas de un nivel aceptable de esperanza de vida, de alfabetismo y de acceso a los servicios básicos como agua, saneamiento y salud.

La Sierra de los Cuchumatanes se encuentra en áreas ubicadas entre los 800 a 3.800 msnm, y con su mayoría de cabeceras municipales a más de 2,000 msnm. El clima es templado a frío, con temperaturas entre 6^0 y 26^0. La precipitación varía entre 1,000 a 3,000 mm al año, distribuida entre mayo y octubre. Abarca casi 2 mil km^2 y cuenta con una población de 200 mil habitantes, más de 35 mil familias, en su mayoría de origen maya (74%) de seis etnias: Mam, Chuj, Kanjobal, Akateco, Poptí y Quiché. El 60% de la población es analfabeta, en su mayoría mujeres y cerca del 77% de los niños menores de cinco años padecen de desnutrición y muestran un elevado porcentaje de mortalidad, especialmente entre las familias indígenas. Los pobladores de la Sierra son considerados entre los más pobres del país y un 65% viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza, con un índice de desarrollo humano de 0.535. La mayoría de las fincas son pequeñas (menores de 2 ha en promedio, 40% con menos de 1 ha), y los ingresos anuales de la mayoría de familias es menor a US$ 1.200[68].

[68] Siendo el promedio nacional de US$1.700.

Sus principales fuentes de ingreso provienen de la actividad agropecuaria (café, papa, hortalizas, producción ovina y aprovechamiento del bosque). Un buen número de familias reciben remesas de sus parientes en Estados Unidos o de trabajos temporales en plantaciones de café y cítricos en la costa sur de Guatemala o México. En la meseta alta la principal actividad es cría de ovejas, con pastoreo fuera de finca, en terrenos con pastos naturales y bosques degradados. Debajo de la meseta se encuentran sistemas agrícolas tradicionales, cultivos de subsistencia (trigo, maíz y frijol) y sitios con acceso a riego, ha evolucionado la horticultura de clima templado. En los sectores más bajos al norte y al oeste de la sierra, se cultiva café en pequeñas fincas.

1.3. Políticas relacionadas al cooperativismo y organización comunitaria e indígena

Entre 1960 a 1970, el movimiento cooperativo se desarrolló como una alternativa de organización productiva y las ligas campesinas fueron un modelo de organización de los trabajadores del campo. Sin embargo, en la época del conflicto armado (principalmente entre 1970 y 1980), estas modalidades o cualquier otra expresión de organización, fueron hostigadas y atacadas. Huehuetenango fue una de las regiones más fuertemente afectadas, y el impacto se manifestó, por la desintegración o desaparición de distintas formas de organización social, migración interna y hacia México y Estados Unidos, y el debilitamiento del liderazgo comunitario, como consecuencia del temor a las diversas formas de violencia existentes[69].

A fines de la década de los '80s se hicieron algunos intentos por establecer programas de asistencia técnica privada en el área rural, especialmente para actividades agropecuarias, los que se intensificaron con la desaparición de las entidades gubernamentales que prestaban estos servicios. Programas desde la cooperación internacional, como el Fondo Especial de Asistencia Técnica (FEAT)[70], con un esquema de cofinanciamiento de la asistencia técnica y resultados satisfactorios en agricultura bajo riego y exportación. Y también se desarrollaron organizaciones no gubernamentales con servicios de financiamiento a microempresas con servicios no financieros, y hoy son entidades con servicios de crédito, capacitación y asesoría empresarial a las microempresas.

En los primeros años de la década del noventa, prevalecía una escasa oferta de servicios a las comunidades de la región. En este

[69] La experiencia de la organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003.

[70] Con fondos de la Agencia Internacional para el Desarrollo, de los Estados Unidos (USAID)

mismo período la política pública impulsó la reducción o desaparición de las entidades responsables de la extensión agropecuaria[71] y la reestructuración de la banca de fomento[72]. La ejecución de proyectos de desarrollo rural (PADEL, PCUCH, PRODEFOR y PROCUCH), de alguna forma intentaron llenar el vacío dejado por las instituciones públicas de extensión y transferencia de tecnologías agropecuarias.

En 1996 se suscribieron los Acuerdos de Paz y a partir de este momento se experimentó un aumento en la animación de los procesos de participación, aunque la población mantuvo desconfianza y temor a organizarse. Por tanto, las organizaciones no tenían carácter permanente. En esa época para promover las organizaciones locales, era frecuente el uso de modalidades como alimentos por trabajo y aporte de mano de obra no calificada para proyectos de infraestructura, a los que se agregaban actividades de comités pro mejoramiento local. Posteriormente, en la década del 2000 se inicia el establecimiento de Consejos de Desarrollo[73], que buscaba la participación de la población en los diferentes niveles de planificación y decisión, ejecución y supervisión de las obras físicas y proyectos que los benefician. Estos consejos canalizan las demandas de las poblaciones mediante un proceso de priorización. Este sistema ha propiciado que las poblaciones se organicen por intereses comunitarios.

Las asociaciones cooperativas en Guatemala, se rigen por la Ley General de Cooperativas Decreto Legislativo Número 82-78, Acuerdo Gubernativo Número ME 7-79 Reglamento de la Ley General de Cooperativas, y el Acuerdo Gubernativo Número 400-2001 Modificaciones al Reglamento. La Ley General de Cooperativas indica en su Artículo 2º. que “las Cooperativas debidamente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente Ley. Tendrán personalidad jurídica propia distinta de la de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas”. Se rigen por su Estatuto, su capital es variable, su duración es indefinida y sus fines son de prestación de servicios no de lucro, por lo cual los excedentes se distribuyen entre sus asociados en proporción a su participación en las actividades productivas y económicas de la misma, previo cumplimiento de la declaración de los impuestos respectivos. Las cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita, comprendida en los sectores de la producción, la comercialización, el consumo y prestación de servicios, compati-

[71] Dirección General de Servicios Agrícolas, DIGESA, la Dirección General de Servicios Pecuarios, DIGESEPE

[72] Desaparición de BANDESA y creación de BANRURAL

[73] Decreto 11-2002 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

bles con los principios y valores del espíritu cooperativista.

Según el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), al mes de junio de 2012, en el país se cuenta con alrededor de 940 cooperativas a nivel nacional que reúnen a aproximadamente 1.3 millones de asociados. Solo en la región metropolitana hay 140. En 2010 había 841, y al 31 de diciembre de 2011 había 875; es decir, aumentó en 65 el número de estas organizaciones, lo cual corresponde a un crecimiento de 7,4%. Existen siete clases de cooperativas en Guatemala: agrícolas, ahorro y crédito, de producción, consumo, vivienda, transporte, comercialización, de servicios especiales y pesca. Existe la Confederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas que agrupa a 8 Federaciones: Artexco, Fecoar, Fedecoag, Fedecovera, Fenacovi, Fedepesca, Fedecocagua y Fedeccon. La ASOCUCH no está afiliada a ninguna federación de cooperativas.

Las principales entidades que tradicionalmente han apoyado al movimiento cooperativo en el país, son la Confederación y federaciones, y los mayores donantes han sido los gobiernos de Suecia, Noruega, Países Bajos (Holanda) y los Estados Unidos de América. En la última década, la AGEXPORT ha jugado un papel importante para el fortalecimiento de las cooperativas a través de sus programas de encadenamientos productivos.

Los derechos de la población indígena. En la Constitución política de Guatemala, se reconoce a los pueblos y derechos sociales, cultura y pueblos indígenas. El organismo legislativo ha emitido leyes específicas. El Estado dentro de las políticas públicas ha adoptado la inclusión de Pueblos Indígenas entre estas: Políticas Culturales y Deportivas Nacionales, Lineamientos de Multiculturalidad e Interculturalidad para el Sistema Educativo Nacional, Agenda Pública hacia los Pueblos Indígenas en el marco de los Acuerdos de Paz 2005-2012, Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas, Política Pública para la Convivencia y Lucha Contra la Discriminación y el Racismo en Guatemala. En ese contexto de tales políticas públicas y normas legislativas, basadas en esa igualitaria valoración, respeto y actualización de las diversas manifestaciones lingüísticas, culturales y espirituales presentes y así sentar las bases para un país distinto, que permite a la sociedad guatemalteca encaminarse hacia una sociedad más democrática, más justa e incluyente, respetuosa de los derechos humanos en su integralidad y con la voluntad política de una mejor distribución de las riquezas para construir un desarrollo en beneficio de la población en su conjunto.

2. LA ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LOS CUCHUMATANES (ASOCUCH)

2.1. Antecedentes de la cooperativa

La Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH), es una organización de segundo grado, constituida a fines del 2000, a iniciativa de un grupo de productores organizados, en el marco del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes[74] (PCUCH), del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA). El propósito de su organización inicial era que, al terminar el PCUCH, la población rural del área del proyecto, contara con una organización gremial representativa, con capacidad para ejecutar propuestas e iniciativas de desarrollo, de incidencia local, departamental y nacional, y que continuara impulsando el desarrollo económico y social en forma sostenible en su área de influencia.

La ASOCUCH se inició dentro del Comité de Usuarios del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (PCUCH). Dicho comité se constituyó en enero de 1998 y se integró con representantes de cooperativas, asociaciones y bancos comunales de mujeres; posteriormente decidió transformarse en una institución permanente para promover el desarrollo rural en el área de influencia PCUCH obteniendo su personería jurídica en septiembre del año 2000.

Entre 1998 al 2000, dirigentes de las organizaciones locales con apoyo del PCUCH, se dedicaron a construir las condiciones para la formación de la ASOCUCH. Para lograr definir los objetivos de la Asociación y la integración de sus organizaciones socias, el PCUCH propuso la elaboración de un plan estratégico, base para formalizar metas y actividades de los siguientes cinco años (2001-2005). Un hecho que resultó significativo para el proceso de consolidación de la ASOCUCH fue la declaración pública del MAGA, acordada por Decreto del 24 de junio del 2001, indicando que las organizaciones de la región debían canalizar sus gestiones de apoyo a través de la ASOCUCH, lo que elevó la credibilidad y atractivo de la asociación ante las organizaciones de base de la región.

A partir del 2004, el Proyecto Manejo Sostenible de los Recursos Naturales de la Sierra de los Cuchumatanes (PROCUCH)[75] inició

[74] El PCUCH fue financiado con fondos de préstamos de FIDA y OPEP, donaciones del Gobierno de los Países Bajos y Programa Mundial de Alimentos (PMA), y complementado con la contrapartida del Gobierno de Guatemala, e inició sus actividades en la Sierra de los Cuchumatanes en el año 1994 y finalizó en el año 2000.

[75] El PROCUCH constituye una segunda fase del PCUCH, con un enfoque más amplio del desarrollo rural, incluye conservación, manejo forestal y ecoturismo, ordenamiento territorial, además

Cuadro Nº 1: Proceso de creación, fortalecimiento y consolidación de ASOCUCH

ETAPA	AÑOS	SITUACIÓN
Organización inicial	1994-2000	Se estableció el PCUCH y apoyó 3 tipos de grupos: organizaciones formales, población sin organización formal, y mujeres organizadas en bancos comunales. Se inicia la transferencia de recursos y capacidades a las organizaciones
Creación	1998-2000	Se conformó el Comité de Usuarios de servicios del PCUCH para control de la ejecución del proyecto. Líderes de las organizaciones locales con apoyo de PCUCH promueven y forman la ASOCUCH con Junta Directiva Provisional. Se constituyó legalmente la ASOCUCH
Fortalecimiento	2001-2006	El MAGA establece canalizar el apoyo a organizaciones de la región a través de ASOCUCH. PROCUCH traslada parte de sus técnicos a la ASOCUCH. Transferencia progresiva y gradual de los servicios técnicos a las organizaciones locales. ASOCUCH gestiona y administra proyectos de MAGA, FAO, AGROCYT, USAID. Suscribe convenios con AGEXPRONT para investigación de productos agrícolas no tradicionales
Consolidación	2007-actual	Representación de las organizaciones agremiadas. Promoción de vínculos y alianzas. Ejecución del Proyecto ASOCUCH Ambiental (Fondos de los Países Bajos). Ejecución de otros proyectos (MAGA, ASDI-BID, INGUAT, USAID, Fondo Noruego, Canje de deuda por naturaleza), Plan Estratégico 2009-2013 – Líneas estratégicas

el traslado de parte de sus técnicos a la ASOCUCH, para fortalecerla con asesoría y acompañamiento directo. El personal de los componentes productivo y social, planificación y asesoría técnica y administrativa y contable, pasan a depender de la Asociación y se constituyen como parte de su personal.

2.2. Situación actual de la ASOCUCH

La ASOCUCH es una organización de segundo piso constituida por 13 Cooperativas, 8 Asociaciones y 51 Grupos de Mujeres Empresarias, para atender alrededor de 9,000 familias, en la Sierra de los Cuchu-

de organización social, género y capacitación, producción agropecuaria, forestal y comercialización, incluidos inicialmente en el PCUCH. El PROCUCH fue financiado por una donación del Gobierno de los Países Bajos, el Gobierno de Guatemala y los beneficiarios. Inició sus operaciones en el 2001 y finalizó en el 2006.

Cuadro Nº 2: Datos Generales de ASOCUCH

Nombre de la organización	Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes, ASOCUCH
Representante Legal	Miguel Ángel Lucas Figueroa, Miguel Ángel Figueroa Alva (Gerente / Representación con Mandato Especial)
Años de existencia	14 años (Inició operaciones en 1998, y se constituyó en 2000)
Ubicación geográfica	Cantón San Jerónimo, Chiantla, Huehuetenango, Guatemala
Área territorial	Sierra de los Cuchumatanes, ubicada en el departamento de Huehuetenango al noreste de Guatemala. Los municipios del área de cobertura son: Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, Concepción Huista, San Juan Ixcoy, San Pedro Soloma, Santa Eulalia, San Rafael La Independencia, San Sebastián Coatán y San Miguel Acatán, todos del departamento de Huehuetenango.
Principal giro de la organización	Representación de las organizaciones de productores agremiadas; Gestión y ejecución de proyectos comunitarios
Objetivo principal	Contribuir al desarrollo rural sostenible, equitativo y competitivo en la Sierra de los Cuchumatanes
Membresía	8,847 asociados de las organizaciones (31% son mujeres) más 855 mujeres de los grupos de empresarias
Evolución de cantidad de socios	En los últimos tres años (2008-2011) se ha mantenido el número de asociados

matanes. La ASOCUCH conjuntamente con las otras 2 organizaciones más grandes (ASDECOHUE y AEMADIHIQ) del departamento de Huehuetenango atienden a aproximadamente unas 30,000 familias. En Anexo 1 se describen algunas características de las organizaciones socias, y en el Anexo 2 las características de los grupos de mujeres empresarias.

La mayoría de las organizaciones afiliadas a la ASOCUCH existían desde hace tiempo, sin embargo, habían tenido un desempeño bastante limitado, por los problemas derivados de la guerra interna, que afectó la región de los Cuchumatanes, agravando sus debilidades técnicas y financieras. Las instancias de participación se constituían por grupos de agricultores, organizados en cooperativas, asociaciones, grupos de interés, comités locales pro mejoramiento. De manera tradicional en la región, los hombres tenían más participación que las mujeres (en algunos casos las mujeres no participaban o lo hacía en forma marginal). Esta situación

cambió con la apropiación[76] y reconocimiento de las organizaciones socias con la ASOCUCH.

La Visión de ASOCUCH se orienta a ser una asociación que "contribuye a construir un desarrollo rural sostenible, equitativo y competitivo, en la Sierra de los Cuchumatanes y es líder en iniciativas territoriales de gestión ambiental y productiva. Es una organización fuerte, democrática y financieramente sostenible, con capacidad de gestión y ejecución de iniciativas de desarrollo local, basado en un manejo adecuado de los recursos naturales, la generación de empleo e ingresos económicos para beneficio de hombres y mujeres".

La Misión de ASOCUCH es "somos una organización huehueteca que vincula, asesora y representa a organizaciones locales de productores para mejorar sus capacidades, ingresos económicos, formación de recurso humano, capital social, gestión y la administración de los recursos financieros".

Los fines y objetivos de ASOCUCH son:

a) Representar a las organizaciones agremiadas, en todas las acciones que promuevan el desarrollo sobre la base de los usos sostenible de los recursos naturales y de la competitividad de la producción.
b) Promover el buen manejo de los recursos naturales del área, apoyando a las organizaciones de base a recuperar, manejar, conservar y encaminar acciones que permitan la sostenibilidad de sus recursos naturales.
c) Participar activamente en el comité del fideicomiso "Proyecto Cuchumatanes", racionalizando el uso de ese recurso financiero en función de las necesidades y capacidades de las intermediarias de servicios.
d) Canalizar y articular las demandas de las organizaciones de base.
e) Promover y facilitar la inversión productiva, forestal, agropecuaria, agroindustrial y de servicios de asistencia técnica en temas especializados
f) Administrar financiamientos y/o proyectos que se orienten al desarrollo de las organizaciones agremiadas y de los recursos naturales de la Sierra de los Cuchumatanes
g) Contactar y facilitar mercados con ventajas competitivas para las organizaciones agremiadas
h) Asesorar y brindar servicios a las organizaciones agremiadas

[76] La "apropiación" es el tema más relevante de toda intervención externa en una iniciativa de cooperación externa, como son los proyectos de desarrollo rural. Esto determina cuánto y cómo, los esfuerzos desarrollados han dejado de ser un patrimonio de la intervención y se han convertido en capital social para las organizaciones locales participantes (la experiencia de organización de la ASOCUCH. RUTA 2003).

i) Proponer e incidir en las políticas y estrategias gubernamentales e institucionales para beneficiar a los pequeños productores y sus organizaciones

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

La principal fortaleza de la ASOCUCH son sus organizaciones asociadas y el valor que estas le dan a estar organizadas y obtener resultados visibles. Esto le imprime una gran fortaleza por su alta capacidad para tomar decisiones consensuadas desde el ámbito local y con amplia participación de las distintas organizaciones agremiadas, producto de una red organizativa, en la cual participan organizaciones y la misma Junta Directiva. Además, se agrega las habilidades para la administración financiera, contable y de recursos humanos que ha ido desarrollando. Las organizaciones asociadas a ASOCUCH están integradas por población indígena de 6 etnias: Quiché, Mam, Poptí (Jacalteco), Chuj, Acateco y Kanjobal, lo que indica que el área de cobertura es pluricultural y multilinguística. Además, presentan diferentes modalidades organizativas.

Estos resultados se derivan en gran medida por contar con su personalidad jurídica, la que le garantiza un ámbito de relaciones formales con distintas organizaciones de la región y fuera de esta, y asumir compromisos legales y contractuales. Asimismo, cuenta con estatutos de constitución claramente definidos, un esquema de organización que le permite ordenar y distribuir distintas funciones a sus órganos directivos y una planificación y estrategia que define su pauta de desarrollo.

Los órganos de dirección de la ASOCUCH son los tradicionales para este tipo de organizaciones: (a) Asamblea General, autoridad máxima que se integra con representantes titulares y suplentes de cada organización, y se celebra

Cuadro Nº 3: Características de las organizaciones asociadas a ASOCUCH

Tipo de organización	Número
Asociaciones de pequeños productores agropecuarios	4
Asociaciones de pequeños campesinos forestales y silvicultores	4
Cooperativas agropecuarias	10
Cooperativas de ahorro y crédito	3
Grupos de mujeres (Bancos comunales)	51
TOTAL	**72**

Cuadro Nº 4: Integración de la Junta Directiva de ASOCUCH

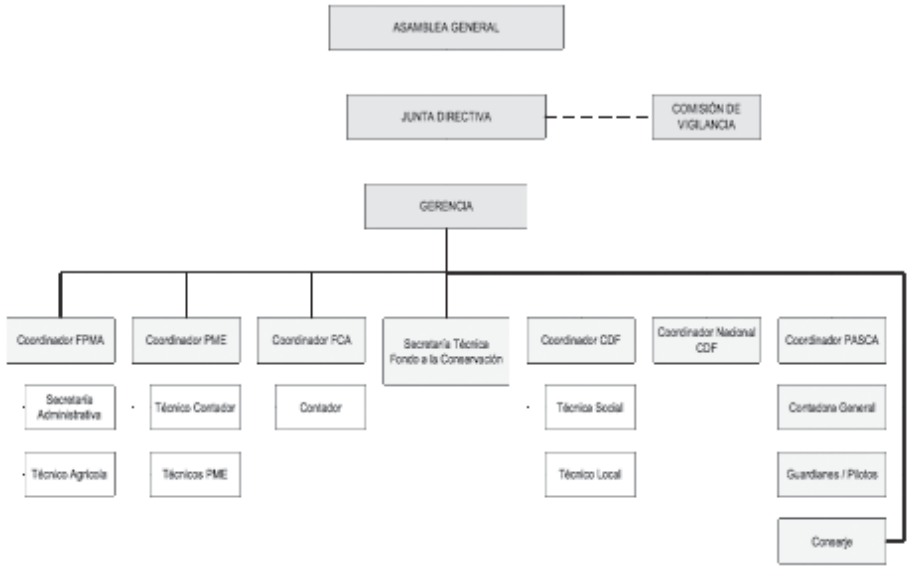
Cargo	Nombre
Presidente	Juan Figueroa Herrera
Vicepresidenta	María Natividad Galicia
Secretario	Alfredo Tomás
Prosecretario	Sixto Alva García
Tesorera	Filia Ramírez
Protesorero	Baltazar Pérez
Vocal	Anacleto Carrillo

ordinariamente una vez al año; (b) Junta Directiva, órgano ejecutivo y administrativo, electa por asamblea general; (c) la Comisión de Vigilancia, órgano encargado del control y la fiscalización de la asociación. Estas instancias y demás cuerpos directivos funcionan adecuadamente, la participación activa de los asociados en las asambleas es de más del 80%.

La Asamblea General de la ASOCUCH está conformada por representantes de las organizaciones de pequeños productores, y la Junta Directiva está integrada por agricultores electos en asambleas. Los miembros son electos por 3 años y pueden ser reelectos por un período más. Ordinariamente la junta directiva se reúne una vez al mes. En la junta directiva participan 2 mujeres de 7 miembros que la integran. La Junta Directiva dicta las directrices y políticas a la gerencia, en función al plan estratégico y objetivos de las organizaciones y estos órganos son los encargados de ejecutarlas. El cargo de gerente es ocupado por un campesino que ha recibido un proceso de formación de más de 20 años y que posee las capacidades para direccionar el accionar de los diferentes proyectos que se ejecutan, con el apoyo técnico de profesionales en la parte técnica y financiera.

Anteriormente, la ASOCUCH tenía una estructura organizativa acorde a la prestación de servicios de asistencia técnica, comercialización, insumos y créditos, que eran realizados a través de sus unidades técnicas y con apoyo de las unidades administrativas financieras. Sin embargo, esta situación se modificó al incluir dentro de sus acciones, la coordinación y ejecución de proyectos por medio de las organizaciones asociadas. En tal sentido, para el cumplimiento de estas funciones la ASOCUCH ha desarrollado una estructura de organización que incluye personal técnico y administrativo en cada uno de los proyectos en ejecución, como se muestra en el organigrama a continuación:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ASOCUCH



La ASOCUCH se ha posicionado como líder en la prestación de servicios, especialmente en los temas económicos y empresariales y mantiene un vínculo estrecho con organizaciones y empresas privadas, con quienes ha suscrito convenios. En temas que no son de su dominio técnico (biodiversidad, áreas protegidas, servicios ambientales, gestión ambiental) contrata vía convenios, a entidades especializadas (organizaciones no gubernamentales o gubernamentales) que proveen tales servicios.

Se evidencian varias formas de apropiación, tales como, niveles crecientes de participación de las organizaciones, desde el inicio hasta en la actualidad (el número de organizaciones afiliadas se ha duplicado y se ha fortalecido como una organización de segundo grado para articular a dichas organizaciones); la procedencia de los miembros de la Junta Directiva de la asociación (en todos los casos miembros de las organizaciones de base) y la representación en la asamblea de todas las organizaciones de base de la ASOCUCH, que ha permitido el desarrollo de un capital humano basado en el fortalecimiento de las capacidades de los miembros de la ASOCUCH y de las organizaciones locales. Existe una participación activa de los líderes y miembros de las organizaciones socias en todos los niveles decisorios y operativos de la estructura organizativa. Asimismo, la participación de mujeres en las organizaciones aumentó, pasó del 27% del total de asociados en el 2001 al 37% en el 2008, y en los cargos directivos también se presenta

una mayor participación de mujeres.

4. CAPACIDAD DE GESTIÓN Y GERENCIAL

La experiencia de ASOCUCH y sus organizaciones miembros, se centra en un proceso dinámico participativo, protagónico y autogestionario, liderado por productores organizados, que asumen el reto y compromiso de conducir los procesos de desarrollo con equidad y con visión. Se ha avanzado en la consolidación de las organizaciones y es en este momento, en que el fortalecimiento y la creación de capital social, están encontrando espacios para consolidar los procesos productivos ligados a mercados seguros y ventajosos. La mayoría de las organizaciones tienen ahora sistemas y estructuras administrativas eficientes y transparentes y han negociado el acompañamiento de los procesos productivos y acceso a mercados exigentes en condiciones de calidad, precio y oportunidad.

Las organizaciones se han especializado y diversificado y los sistemas de producción priorizados (café orgánico, café convencional, hortalizas diversificadas y ovinos-papa-bosque), avanzan en mejorar tecnología, rendimientos, procesamiento y comercialización, con personal local, técnico y administrativo, especializado para facilitar la autonomía y sostenibilidad de los procesos. Los sistemas de producción han evolucionado y cuentan con asistencia técnica y financiera en un marco de sostenibilidad y los proyectos productivos están generando fondos para costear su asistencia técnica. Se conocen los rubros que por su naturaleza y escala, necesitan un subsidio, las opciones de diversificación y potencialidad de las alianzas entre organizaciones, para crear bloques solidarios, incluyentes y altamente responsables.

La ASOCUCH cuenta con un Plan Estratégico para el período 2009-2013, y planes operativos anuales con sus respectivos presupuestos, los cuales les ha permitido orientar sus acciones hacia objetivos claros y concretos. El Plan Estratégico tiene como ejes o líneas de trabajo siguientes:

a) Red horizontal de organizaciones locales y construcción de capital social, para "fortalecer las relaciones horizontales entre las organizaciones de la red, con la finalidad de que ASOCUCH sea el ente rector en la formulación, gestión y administración de recursos necesarios para implementar programas, proyectos y actividades que contribuyan a la sostenibilidad organizacional, logrando ser una organización funcional que propicie la comunicación efectiva, el fortalecimiento de capacidades, el liderazgo y la participación para la toma de decisiones con la finalidad de favorecer la construcción de capital social". Tiene programas de

fortalecimiento institucional, consolidación de la red y comunicación y promoción.

b) Competitividad local y fomento de las economías locales. Tiene como objetivo "Impulsar condiciones y mecanismos para promover un desarrollo económico local, con una mayor capacidad competitiva; aprovechando las condiciones intrínsecas del territorio mediante cadenas de valor y de nuevas modalidades de cooperación entre empresas, productores, municipalidades y sector público". Y programas de fomento y fortalecimiento a las economías locales; desarrollo empresarial; y alianzas para la producción y comercialización.

c) Manejo de Recursos Naturales, Turismo Comunitario y Gestión Ambiental Local. Con el objetivo de "Impulsar, acompañar y administrar iniciativas para la gestión, aprovechamiento y manejo sostenible de los recursos naturales en el área de influencia de ASOCUCH, basados en la importancia que tiene la sostenibilidad de los recursos naturales y del ambiente para mejorar la calidad de vida de la población en general". Y programas de incremento a la productividad ambiental y establecimiento de alianzas estratégicas; investigación, gestión e implementación de proyectos forestales y ambientales.

d) Participación Ciudadana y Equidad de Género. Tiene como objetivo "contribuir a desarrollar capacidades de participación ciudadana de mujeres y hombres, promoviendo cambios, para disminuir las desventajas de las mujeres en el desarrollo económico local". Y programas de desarrollo de la participación y fomento de la gobernabilidad local; negociación e incidencia; y género y desarrollo.

e) Sostenibilidad financiera y gestión eficiente. Tiene como objetivo "aplicar eficientemente instrumentos de gestión y fortalecer el funcionamiento de la asociación para lograr sostenibilidad financiera a través de los aportes equitativos de los miembros y de la administración efectiva de los recursos provenientes de los convenios y de coordinaciones con otros organismos nacionales e internacionales". Y programas de gestión de recursos y sostenibilidad financiera; y de administración contable y financiera.

Un estudio de sistemas de producción realizado por la ASOCUCH para identificar los más importantes y su incidencia en la población y en los recursos naturales del área, fue el punto de partida para la planificación de las intervenciones y apoyos a las organizaciones agremiadas. Para cada rubro productivo de cada sistema se realizó un análisis que permitiera determinar las intervenciones productivas

Cuadro Nº 5: Proyectos ejecutados y en ejecución directa por ASOCUCH

Años	Proyecto	Fuente de Co-operación	Monto (miles US$)
2007	Fortalecimiento de la cadena ovina en la Sierra de los Cuchumatanes	MAGA / FONAGRO	8,0
2008-2009	Apoyo a la generación de proyectos productivos en la región de los Cuchumatanes	ASDI/BID Partnership	120,0
2009-2010	Construcción y equipamiento de infraestructura turística en la Aldea Chiabal, Todos Santos Cuchumatán	INGUAT	60,0
2006-2011	Desarrollo Forestal, Conservación de la Biodiversidad, Empoderamiento Comunitario y Gobernabilidad Ambiental Democrática en la Sierra de los Cuchumatanes (ASOCUCH-AMBIENTAL)	Gobierno de los Países Bajos	5.554,3
2008-2012 (*)	Con Derecho a un Futuro (CDF)	Fondo de Desarrollo de Noruega	715,0
2010-2012 (*)	Proyecto Agroforestal Comunitario Sostenible en Centroamérica (PASCA)	Fondo de Desarrollo de Noruega	159,0
2010-2012 (*)	Fortalecimiento de la Gestión Local e Implementación de Estrategias para la Reducción de Amenazas, en Tres Áreas de Importancia para la Conservación de la Biodiversidad en la Sierra de Los Cuchumatanes, Departamento de Huehuetenango	Canje de Deuda por Naturaleza / USAID	204,0
2011	Becas de Educación Formal	USAID	29,0
2010-2014 (*)	Programa Colaborativo de Fitomejoramiento Participativo en Mesoamérica	Fondo de Desarrollo de Noruega	1.875,5
2011-2012	Proyecto de Incidencia sobre Cambio Climático	Fondo de Desarrollo de Noruega	42,0
TOTAL			**8.764,8**

(*) En ejecución

y afectación por factores económicos, sociales y ambientales. A partir del estudio, cada organización está implementando una cartera de proyectos, donde el ingreso de todos contribuye a mejorar la eficiencia del sistema de producción del área y los ingresos económicos de los productores y sus organizaciones. El proceso de

fortalecimiento a los productores miembros de las organizaciones con la prestación de servicios, ha tenido las etapas siguientes: (a) De sistemas de producción tradicional a sistemas mejorados; (b) Diversificación agrícola; (c) Diversificación de productos no agrícolas; y (d) Aprovechamiento de la biodiversidad.

Ejecución de proyectos: Durante los últimos 5 años (2007-2012) ASOCUCH ha ejecutado de forma directa 9 proyectos, de los cuales 4 están en ejecución, por un monto total de US$8.8 millones. La mayoría de los fondos administrados provienen principalmente de fuentes de cooperación internacional.

Para la ejecución de proyectos y asegurar resultados, la ASOCUCH suscribe convenios de administración /cooperación con las organizaciones agremiadas respaldados con planes de trabajo. La gestión de proyectos la realiza la unidad técnica de ASOCUCH y luego los presenta a las instancias de decisión y aprobación de las organizaciones involucradas, para su posterior presentación a las instancias de cooperación. Existe una capacidad instalada en las organizaciones agremiadas a través de los procesos de capacitación y asistencia técnica que se han desarrollado desde la ejecución del PCUCH. Se han generado bases para formular, gestionar y ejecutar otras iniciativas con las organizaciones agremiadas y con cooperación de Helvetas, Conservación Internacional, Unión Europea, ACICAFOC, CODEDEH, entre otros.

ASOCUCH ha formulado proyectos de beneficio directo a sus agremiadas con instancias de cooperación, que no han sido administrados directamente por la organización, los cuales ascienden a US$1.5 millones, como: i) Implementación de "Buenas Prácticas Agrícolas" en organizaciones de productores; ii) Fortalecimiento de procesos productivos; iii) Silvo-Industria Comunitaria; iv) Implementación y equipamiento de infraestructura turística. Actualmente administra y coordina el Proyecto Agroforestal Sostenible PASCA en Centroamérica, en temas de manejo, conservación y desarrollo de agrobiodiversidad en vinculación directa de organizaciones de productores, instancias de investigación de renombre y organizaciones no gubernamentales.

Se ha fortalecido la participación de mujeres mediante la implementación de escuelas de lideresas con 750 mujeres capacitadas, abordando temas como: aprender a capacitar, valoración personal, participación e incidencia política y propuestas de incidencia para mujeres en los presupuestos municipales. Asimismo, ASOCUCH cuenta con un Fondo de 325 mil dólares, los cuales son proporcionados a grupos de mujeres empresarias, bajo la metodología de "Bancos Comunales", la cual conlleva una serie de procesos previos a la adjudicación de los créditos y la supervisión corres-

pondiente; con este fondo se ha beneficiado a casi 1,000 mujeres. Para los controles contables se ha implementado el Software SICOFIN, el cual permite tener control y dominio de la cartera de crédito que se maneja.

ASOCUCH cuenta con 22 personas para la gerencia, administración y coordinación de la ejecución de los proyectos, las cuales en el año 2011 fueron financiadas en un 60% con fondos de Desarrollo de Noruega, el 18% con fondos del Gobierno de los Países Bajos y el resto con financiamiento propio y otros ingresos. En lo referente a estudios, el personal de ASOCUCH está integrado por 7 profesionales universitarios de las áreas de ingeniería agronómica y forestal, trabajo social, de las áreas administrativas (auditoría, contabilidad); 2 técnicos universitarios en las áreas de trabajo social y turismo; 10 con estudios a nivel medio (secretarias, peritos contadores, bachilleres); y 3 con formación primaria. A nivel comunitario, con la metodología de "campesino a campesino" ASOCUCH ha formado a más de 300 técnicos en trabajo social y salud, administrativas contables, producción y comercialización agropecuaria, y manejo de recursos naturales. Es importante resaltar, que ASOCUCH está dirigida y administrada desde su creación por un productor indígena, resultado del desarrollo de las capacidades locales por parte de los PCUCH y PROCUCH. En el Anexo 3 se presentan las características del personal de la Unidad de Administración de ASOCUCH.

ASOCUCH cuenta con manuales que norman los procedimientos administrativos, financieros y contables. La contabilidad es manejada por medio de un programa computarizado (Visual Basic), el cual permite tener control de la ejecución financiera de los diferentes proyectos, facilitando la integración correspondiente. Los pagos que realizan las beneficiaras del programa de Mujeres Empresarias es manejado por medios computarizados que se encuentra conectado a la red intranet de ASOCUCH. Se generan estados financieros que son conocidos y avalados por la Asamblea General de forma ordinaria cada año, y durante la ejecución de los proyectos se realizan las auditorías externas obligatoriamente. La ASOCUCH está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) como contribuyente.

A partir del 2007, cuando los aportes de gobierno y el financiamiento externo disminuyó, la ASOCUCH enfrentó una crisis y tuvo necesidad de intensificar el establecimiento de alianzas y de la suscripción de convenios de cooperación y apoyo financiero para la ejecución de programas, proyectos y actividades que le han permitido avanzar hacia una sostenibilidad financiera de la organización. Las organizaciones afiliadas de ASOCUCH mantuvieron su unión, lo que fue fundamental para lograr alianzas y encadenamientos productivos que las mantienen activas.

Cuadro Nº 6: ASOCUCH: Número de organizaciones afiliadas y de socios. Años 2001, 2008 y 2011

Afiliación	2001	2008	2011
Número de organizaciones afiliadas	18	21	21
Número de asociados a las organizaciones afiliadas	7.150	8.847	9.000
Grupos de Mujeres (Bancos Comunales)	3	19	51
Número de mujeres en bancos comunales	60	315	855

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Durante el proceso de fortalecimiento las organizaciones fueron adquiriendo capacidades necesarias para realizar los contactos y transacciones comerciales con apoyo de los técnicos. En la actualidad se tienen contratos firmados con empresas privadas agroexportadoras, con las organizaciones de productores o directamente con la ASOCUCH. Los contratos se realizan con ASOCUCH cuando se está produciendo y comercializando un producto que lo producen varias organizaciones de productores involucradas, y ASOCUCH es la responsable de la negociación y todo el proceso de comercialización.

Las organizaciones han aumentado su capital contable y prácticamente todas se han capitalizado. Las líneas productivas más rentables varían por organización, pero en general se reporta por utilidades generados en las tiendas de insumos y/o consumo, intereses por servicio de crédito, compra/venta de ovinos y comercialización de otros productos de lo/as socio/as, porcentaje que cobran por servicios forestales y servicios veterinarios. Las cooperativas son las que muestran una tendencia constante a su capitalización, debido principalmente a la captación de ahorros de sus miembros[77]. Como producto de estos esfuerzos, se están generando volúmenes considerables de café, convencional y orgánico, semilla de papa, hortalizas en condiciones controladas (tomate y chile pimiento en invernaderos) y de exportación (haba, arveja).

Además de mejorar la productividad de los cultivos tradicionales, se están abriendo espacios rubros con alto potencial de mercado,

[77] Adicionalmente, a los ahorros generados por las actividades productivas y comerciales, también captan ahorros provenientes de remesas familiares de migrantes.

como las hortalizas de exportación (50 ha), semilla de papa (80 ha), frutales (20 ha) y rubros de producción bajo condiciones controladas (tomate y chile pimiento, con una producción de 40 a 50 toneladas por año). En la diversificación no agrícola se ha impulsado el comercio, servicios y procesamiento de productos agrícolas, pecuarios y forestales.

La mayor generación de ingresos familiares y de las organizaciones se está alcanzando mediante el incremento de la productividad por área, costos de producción competitivos, estándares de calidad en función a la demanda, inserción en la cadena productiva, mercados, comercialización y diversificación de la producción agropecuaria y forestal (incorporación de rubros productivos agropecuarios y forestales, y el eje principal identificado en los sistemas de producción). Mayor participación en actividades de manejo de recursos naturales (reforestación, regeneración natural de bosques, manejo forestal, protección de fuentes de agua).

En términos de sostenibilidad económica y de los servicios, tema que se puntualizó desde el inicio del modelo de descentralización, se muestran resultados importantes. Actualmente el 70% de las organizaciones sufragan el costo de los servicios financieros y no financieros. El aumento del número de asociados por organización y organizaciones afiliadas a ASOCUCH valida la apropiación del proceso.

En relación a los servicios financieros, previo y durante a la ejecución del PCUCH y debido a la situación sociopolítica y económica, las organizaciones presentaban limitaciones administrativas, técnicas y legales, que les dificultaba ser atendidas con servicios financieros. Tradicionalmente en el área de influencia de ASOCUCH, únicamente participaba la banca de fomento con servicios de crédito a la producción agropecuaria, con carteras vencidas y alta morosidad. Con la creación de BANRURAL como parte de la reestructuración de la banca de fomento, se constituyó en una de sus modalidades como institución de segundo piso y calificó a varias organizaciones (principalmente cooperativas) como intermediarias financieras (IFs).

La prestación de servicios a través de las organizaciones ha mejorado la capacidad gerencial, técnica y administrativa de directivos y técnicos locales, debido a que son los propios dirigentes y sus organizaciones los responsables de asumir compromisos y responsabilidades y aportar recursos económicos con enfoque de complementariedad para sufragar el pago de los servicios técnicos. Es un modelo eficaz, genuino y liderado por los propios productores y con un fuerte acompañamiento de técnicos profesionales contratados por ellos mismos.

Un factor de éxito de las organizaciones de ASOCUH es la existencia de un fondo para realizar operaciones de crédito. Esta aportación

provino de un fondo del PCUCH con un valor de Q15 millones (casi US$2 millones), con la mira de ser un fondo rotatorio que se sirviera como un apalancamiento. El crédito se concede sobre la base de proyectos productivos cuya factibilidad ha sido evaluada por los técnicos locales de las organizaciones. La garantía no únicamente consiste en hipotecas sobre el patrimonio, sino en la factibilidad de los proyectos y credibilidad de las personas que los solicitan. Los fondos son administrados por las organizaciones locales, las cuales tienen sus propios reglamentos de crédito. A nivel de las organizaciones locales es muy bien aprovechado que las personas se conozcan entre sí, ya que contribuye a un manejo adecuado del crédito. Un resultado importante en el aspecto financiero es la alta tasa de recuperación de los créditos por las organizaciones.

Dentro de las organizaciones aglutinadas en ASOCUCH existen 13 cooperativas, que captan ahorros de sus asociados, una importante fuente de financiamiento para las actividades económicas de sus asociados. Asimismo, algunas de estas cooperativas han sido calificadas como intermediarias financieras del Fideicomiso. Estas cooperativas aplican garantías tradicionales y no tradicionales, y financian proyectos productivos rentables y con mercado, lo que ha generado bajos índices de mora (menores a 3% en casi todos los casos).

A pesar de las debilidades de las organizaciones y sus limitaciones, muchas han podido actuar como intermediarias financieras, y manejar financiamientos de instrumentos gubernamentales (Dacrédito –que incluye seguro agrícola- y FONAGRO, programas del MAGA) y convenios con empresas compradoras que están otorgando anticipos sobre producción (insumos y asistencia técnica) controlados por las organizaciones y descontados en las liquidaciones correspondientes a la entrega de los productos.

La ASOCUCH ha estado trabajando en un proceso que le permita alcanzar una sostenibilidad financiera en el mediano plazo, que incluye el fortalecimiento y consolidación de sus fuentes de ingresos. Adicionalmente a los fondos de los proyectos, las fuentes de ingresos para la operación de la ASOCUCH, han sido los generados por la prestación de los servicios a las organizaciones y otras entidades de desarrollo, tales como, formulación y gestión de financiamiento para proyectos productivos de las organizaciones agremiadas, servicios financieros otorgados a los bancos comunales, capacitación y asesoría en temas especializados, administración de proyectos y/o convenios, asistencia técnica en producción, negociación y comercialización. La ASOCUCH todavía requiere de financiamiento externo para consolidar el proceso de prestación de servicios a las organizaciones agremiadas, aun cuando estas han manifestado resultados posi-

Cuadro Nº 7: ASOCUCH: Fuentes de Financiamiento.
Período 2006-2011

Fuente de Financiamiento	Monto (En US$)	%
Gobierno de Guatemala	113.732	1,4
Gobierno de los Países Bajos (Holanda)	5.554.260	68,6
Ingresos generados por servicios	502.030	6,2
ASDI-BID Partnership	120.000	1,5
Fondo de Desarrollo de Noruega	1.550.000	19,1
Canje de Deuda por Naturaleza	136.000	1,7
Otros ingresos	89.594	1,1
Otras fuentes	35.375	0,4
TOTALES	**8.100.991**	**100,0**

tivos en su capitalización todavía los niveles no son suficientes para alcanzar una sostenibilidad financiera, salvo algunas cooperativas de ahorro y crédito. En tal sentido, ASOCUCH en su plan estratégico 2009-2013, tiene dentro de la línea de trabajo específica acciones para alcanzar progresivamente una sostenibilidad financiera, la cual no se espera lograrlo en su totalidad durante este período.

En el período 2006-2008, los fondos del PROCUCH Ambiental[78] financiaron casi el 90% del funcionamiento de la Unidad de Administración de ASOCUCH; esta participación disminuyó hasta el 18% en el año 2011, cuando finalizó este proyecto. En el Anexo 4 se presenta las fuentes de financiamiento de ASOCUCH para la ejecución de sus proyectos y actividades, durante el período 2006-2011.

La confianza de organismos nacionales e internacionales a la ASOCUCH y la apropiación de esta por parte de directivas locales, ha llevado al mejoramiento e incremento de los servicios a organizaciones agremiadas. Esto ha conducido a la aprobación de proyectos administrados por ASOCUCH que fortalecen a sus organizaciones asociadas, préstamos para el funcionamiento de bancos comunales, y financiamiento para proyectos productivos. Cabe destacar el acompañamiento de la ASOCUCH a las organizaciones en administración, recursos financieros y humanos y mediación de conflictos eventuales entre directivos de las organizaciones y técnicos de los dife-

[78] Proyecto "Desarrollo Forestal, Conservación de la Biodiversidad, Empoderamiento Comunitario y Gobernabilidad Ambiental Democrática en la Sierra de los Cuchumatanes" financiado por el Gobierno de los Países Bajos y el Gobierno de Guatemala.

rentes proyectos, así como en el desarrollo de capacitación a directivos, gerentes y personal local de las organizaciones.

La ASOCUCH, como se mencionó, ha estado involucrada en la formulación, administración y/o ejecución de varios proyectos, en base a convenios o acuerdos. Algunos de los cuales les ha permitido fortalecer su capacidad técnica y administrativa, experiencia en la gestión y administración de proyectos y en otros niveles, las organizaciones asociadas han mejorado su administración y gerencia, aumentado membresía, democratizado los procesos y propiciado la equidad de género a través de acciones afirmativas.

Algunas organizaciones agremiadas (7) a ASOCUCH desde el año 2002 están exportando café orgánico a los Estados Unidos y vendiendo café convencional al mercado nacional. También otras (5) están exportando haba, arveja y ejote a Inglaterra, y cebolla a El Salvador. 3 organizaciones son productoras de semilla de papa y surten al mercado nacional. Asimismo, las organizaciones presentan un mayor potencial productivo y mayores ventajas competitivas, y están haciendo esfuerzos para mejorar la cadena de valor de sus productos y emprendiendo proyectos productivos rentables orientados a mercados definidos y vinculados con empresas agroexportadoras, confiables y seguras. Las organizaciones están administrando de manera transparente sus recursos económicos y han adquirido una visión y actitud empresarial.

Muestran capacidad instalada y cuentan con recursos físicos, humanos, y en el aspecto metodológico cuentan con planes de manejo de los rubros productivos más importantes, módulos de capacitación para facilitar procesos sistémicos de capacitación a los productores y productoras y material didáctico con técnicas de extensión y comunicación. Esta capacidad instalada les permite prestar diversos servicios que les están generando ingresos y les permitirán en su momento, su sostenibilidad financiera, entre es-

Cuadro Nº 8: Bienes de ASOCUCH

Bienes	Valor Estimado (US$)	Año de Adquisición
Edificio con 9 oficinas, recepción, bodegas, comedor, guardianía e instalaciones sanitarias y para limpieza	80.000,00	Más de 5 años
Equipo de oficina: 1 servidor, 12 computadoras de escritorio, 10 computadoras portátiles, 3 cañoneras, 3 fotocopiadoras, 10 impresoras, internet y 2 GPS	40.000,00	Más de 5 años
Vehículos: 5 pick ups, 3 jeep y 5 motocicletas	90.000,00	Más de 5 años

tos: servicios de comercialización y acopio, servicios financieros, venta de insumos agropecuarios y productos para consumo familiar, asistencia técnica, ejecución de proyectos productivos, procesamiento y maquilado primario, captación de incentivos forestales.

La ASOCUCH posee un edificio para sus oficinas, dentro de la cual se ubican los ambientes siguientes: (a) Salón de Reuniones equipado; (b) Recepción; (c) 9 oficinas con mobiliario y equipos; (d) bodegas; (e) guardianía; (f) comedor; e (g) instalaciones sanitarias y para limpieza. Los equipos de oficina disponibles son: Un servidor; 12 computadoras de escritorio; 10 computadoras portátiles; 3 cañoneras; 3 fotocopiadoras; 10 Impresoras; servicio de internet; y 2 GPS. Además posee una flotilla de vehículos conformada por 5 Pick Ups, 3 vehículos tipo Jeep y 5 motocicletas.

6. VALORACIÓN Y ALIANZAS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL ENTORNO (ACTUAL Y FUTURO)

El número de familias involucradas en la ASOCUCH, son 8.847 asociados, lo que significa más de 40.000 personas beneficiadas. Antes del año 2000, el ingreso por persona estaba por debajo de los US$1.000/año. Con la ejecución de actividades económico-productivas y mejora de su acceso a mercados y cadenas de valor, los ingresos han mejorado, incrementando a 1.600-1.900 dolares anuales, acercándose o superando el promedio del ingreso nacional (US$1,700). Asimismo, algunas familias están participando en el Programa de Incentivos Forestales (PINFOR) del Instituto Nacional de Bosques (INAB), lo que les ha generado otros ingresos. Estos análisis no incluyen ingresos por remesas.

Asimismo, existen cambios visuales significativos en educación donde las organizaciones de base están gestionando apoyo para la implementación de establecimientos de educación secundaria, y muchos hijos e hijas de las familias socias ya tienen acceso a la educación formal. En salud existen programas e instituciones que coordinan actividades con las organizaciones de productores para implementar jornadas de salud reproductiva y preventiva. En lo referente a las vías de acceso se han mejorado especialmente con carreteras con asfalto y de terracería donde antes eran de herradura. Igualmente se pueden apreciar cambios en la infraestructura habitacional en las comunidades de la región.

Cada organización de manera directa está generando en promedio 90 empleos permanentes sufragados con sus propios recursos, en cargos de gerentes, auxiliares de contabilidad, extensionistas campesinos, peritos contadores, ingenieros agrónomos y forestales. En lo referente a los empleos generados en las fincas, un 70% es mano de obra familiar, dando

énfasis al costo de oportunidad, incidiendo en la reducción de la migración. En cuanto a mano de obra contratada se estima que se generan unos 500 empleos temporales y 250 empleos permanentes por año.

En la promoción y consolidación de las alianzas estratégicas, la ASOCUCH ha servido de facilitadora para instaurar los procesos y como mediadora para definir responsabilidades e intereses y resolución de conflictos cuando se presentan. También ha realizado alianzas con otras organizaciones de segundo piso para procesamiento y comercialización de café diferenciado. Las organizaciones productoras de hortalizas han establecido alianzas con empresas compradoras, que les proporcionan insumos y asistencia técnica a sus asociados y la producción se acopia a través de las organizaciones para entregarla a las empresas. Algunas de las organizaciones socias son cooperativas de ahorro y crédito y han sido calificadas como intermediarias financieras.

La ASOCUCH ha impulsado las alianzas estratégicas para realizar acciones de incidencia a nivel del departamento, formando la Alianza Agraria y Campesina del Departamento de Huehuetenango que agremia a 210 organizaciones de pequeños productores y la Mesa Departamental de Cambio Climático que aglutina a más de 40 organizaciones de sociedad civil y organismos de Gobierno. Dentro de los logros más significativos dentro de esta alianza se puede mencionar el impulso de la creación de la Comisión de Fomento Económico Turismo Ambiente y Recursos Naturales en el seno del Consejo Departamental de Desarrollo de Huehuetenango (CODEDEH) y la representación del sector campesino ante dicha instancia donde ASOCUCH posee la representación titular. Se mantiene vinculación directa con los gobiernos municipales de los 9 municipios donde se ubican las agremiadas a ASOCUCH y se impulsan políticas de manejo y conservación de Recursos Naturales, desarrollo económico local, ordenamiento territorial y participación de la juventud y el sector mujer.

La ASOCUCH forma parte de la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias de Guatemala (ANOFCGS), la cual está conformada por 11 organizaciones forestales comunitarias de segundo nivel, que promueven la conservación de los bosques, el manejo forestal sostenible, la incidencia política, el fortalecimiento de la organización comunitaria, y el desarrollo de iniciativas productivas y empresariales en armonía con el medio ambiente en 257 organizaciones forestales comunitarias del país; resaltando el éxito que se tuvo para impulsar la Iniciativa de Ley 3937 en el marco de los Incentivos Forestales para Pequeños Poseedores de Tierra PINPEP que hoy en día es una realidad.

ASOCUCH forma parte del Consorcio "Huehue Auténtico" que está integrado por 4 organizaciones de segundo nivel y se orienta a "viabilizar y rentabilizar procesos productivos, sociales y ambientales con equidad y visión empresarial, potenciando el uso de recursos, generando economías de escala a fin de lograr el desarrollo socioeconómico sostenible de productores y productoras de la región". Este consorcio ha comercializado más de 60 mil de quintales de café (oro convencional duro, oro convencional estrictamente duro, oro orgánico, oro comercio justo, tostado y molido), 6 miles quintales de haba certificada, 2 miles de quintales de arveja certificada, aguacate, miel y promovido el turismo y artesanías. El desarrollo de una visión empresarial y ventajas competitivas complementa esta visión de conjunto, orientando esfuerzos para apoyar a organizaciones locales en la implementación de actividades productivas rentables, con un enfoque integral empresarial. La clave es identificar las ventajas competitivas existentes o potenciales de sus organizaciones y productores.

La ASOCUCH por medio de sus líderes, equipo técnico y organizaciones de base es reconocida a nivel municipal, departamental y nacional por el trabajo que ha desarrollado en la Sierra de los Cuchumatanes y por la experiencia generada en donde los agricultores líderes se han apropiado de los procesos productivos que benefician a las poblaciones más vulnerables y pobres de la región.

Dentro de las fortalezas de la organización se puede mencionar que ha asumido efectivamente su papel como institución gestora del desarrollo rural en el departamento de Huehuetenango; y que ha avanzado en forma consistente para lograr la sostenibilidad económica e institucional. Asimismo, ha logrado obtener credibilidad ante instituciones públicas y de la cooperación internacional para el manejo de recursos económicos. Estos reconocimientos se validan al ser llamada la ASOCUCH para que participe, y en algunos casos lidere, acciones de desarrollo y emergencias por desastres naturales presentadas en el departamento de Huehuetenango, y que represente a la región a nivel nacional (en los consejos de desarrollo y otras instancias públicas y privadas).

La ASOCUCH ha alcanzado algunos logros y avances, pero también tiene desafíos toda vez que ella misma y las organizaciones socias, aún requieren consolidarse como "líder en iniciativas territoriales de gestión ambiental y productiva". Algunos aspectos a atender son:

a. Consolidar acciones dirigidas al manejo y uso adecuado de los recursos naturales ligados a la producción agropecuaria.
b. Incrementar las áreas de producción de los proyectos de diversificación, articulados a cadenas de valor y canales de comercialización, con la finalidad de obtener márgenes

de ingreso que permitan el pago de la asistencia técnica.

c. Consolidar el posicionamiento de productos con ventajas comparativas
d. Consolidar el uso y apropiación de instrumentos y sistemas técnicos/organizativos (como seguro agrícola, fondo de asistencia técnica, otros) que las organizaciones locales requieren para manejar la producción y comercialización de manera organizada y competitiva
e. La experimentación e innovación tecnológica orientada hacia Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura para dar respuesta a los retos de la competitividad.

Para ello, la ASOCUCH deberá desarrollar articulaciones y encadenamientos de la producción primaria a mercados emergentes, además se requieren grandes esfuerzos para realizar cambios en las estrategias productivas y tecnológicas de las organizaciones afiliadas. Esto significa que la ASOCUCH deberá fortalecer sus vínculos como red horizontal de organizaciones locales con relaciones de intercambio, de reciprocidad y corresponsabilidad, con una gestión y gerencia eficiente, promoviendo la confianza, cooperación, comunicación y acciones conjuntas para construir el capital social propio y de las organizaciones que la componen.

La ASOCUCH deberá promover la participación a nivel de la unidad familiar, la organización, la comunidad y el municipio, fortaleciendo capacidades de propuesta, de negociación y de diálogo, para poder incidir en sus organizaciones, gobiernos locales y mecanismos de participación regional y nacional. En particular, fortalecer la vinculación de la ASOCUCH con otras redes de la sociedad civil organizada.

Deberá fortalecerse la cultura de democratización interna en la red de organizaciones locales, promoviendo responsabilidades y capacidades compartidas, mediante comisiones interorganizacionales para establecer relaciones horizontales de comunicación, de consenso, de coordinación, planeación productiva, comercialización y del manejo sostenible de los recursos naturales de manera conjunta, como nuevas formas de cooperación entre ASOCUCH y organizaciones locales. También deberá promoverse que las organizaciones locales paguen a la ASOCUCH por los servicios que reciben para su sostenibilidad económica, de manera que estas podrán exigir servicios de calidad.

La capacitación y formación del recurso humano ha sido un factor clave en los logros alcanzados por la ASOCUCH, y en la actualidad los técnicos locales capacitados en este proceso son los responsables de la asistencia técnica en todas las actividades económicas de las organizaciones. Asimismo, las organizaciones locales han crecido en número de asociados, número de actividades sociopro-

ductivas y han asumido nuevas competencias y están pasando por una redefinición de su identidad como organización comunitaria a organización con una visión y actitud empresarial. Esto exige una actualización de los técnicos y una actualización continua y cíclica de temas de actualidad para responder con eficiencia y eficacia a las demandas del mercado y de las propias organizaciones. Asimismo, es relevante el conocimiento del personal y líderes de las organizaciones en temas que mejoren su quehacer organizativo y empresarial, tales como competitividad, planes de negocios, interculturalidad, gestión de riesgo, entre otros.

ANEXO: MATRIZ DE CALIFICACIÓN

ÁREA A CALIFICAR		ASOCUCH
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO		**23**
1.	La organización tiene sus miembros activos	**3**
2.	La estructura organizativa tiene todos sus cuerpos directivos	**5**
3.	Funcionan los cuerpos directivos	**5**
4.	La participación femenina es adecuada	**5**
5.	Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones	**5**
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN		**23**
1.	Tienen estrategia de largo plazo.	**5**
2.	Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	**5**
3.	Han manejado recursos más de dos veces	**5**
4.	Se financian con aportes de miembros	**3**
5.	Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	**5**
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS		**31**
1.	Actividades productivas o económicas exitosas	**5**
2.	Tienen bienes propios	**5**
3.	Miembros reciben servicios	**3**
4.	Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	**5**
5.	Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	**3**
6.	¿Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	**5**
7.	¿Planean alianzas futuras?	**5**
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN		**15**
1.	Satisfacción sentida por logros de la organización	**5**
2.	¿Han logrado participación en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	**5**
3.	¿Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones?	**5**
TOTAL		**92**

BIBLIOGRAFÍA

1. Ficha Técnica. Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. 2012
2. Guatemala: Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH–. Estudio de Organizaciones y Estrategias Híbridas en América Latina. Fundación Ford-NITLAPAN. Junio 2009.
3. Los vínculos entre servicios financieros y no financieros en las áreas rurales. La experiencia de ASOCUCH en Guatemala. Programa de Apoyo a los Servicios Financieros Rurales SERFIRURAL / Unidad Regional de Asistencia Técnica RUTA. Guatemala, enero de 2007.
4. La experiencia de la organización de la Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH. RUTA 2003
5. Plan Estratégico 2009-2013. Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes ASOCUCH.

ANEXOS

1. Organizaciones socias de ASOCUCH.
2. Grupos de Mujeres Empresarias (Bancos Comunales).
3. ASOCUCH: Características del personal.

3A. ASOCUCH: Resumen de características del personal.

4. ASOCUCH: Fuentes de financiamiento.

CENTRAL DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS MÚLTIPLES R.L. (PRODECOOP R.L.): NICARAGUA

Miguel Alemán Robleto

ACRÓNIMOS Y SIGLAS UTILIZADAS

PRODECOOP RL – Central de Cooperativa de Servicios Múltiples RL
HIVOS – Instituto Humanista de Cooperación con los Países en Desarrollo (Holanda)
SCC – Centro Cooperativo Sueco
INTERMON OXFAM – Confederación internacional de 15 organizaciones cooperan al desarrollo
CRS – Catholic Relief Services
CATIE – Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CLAC-RED CAFÉ – Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños productores de Comercio Justo
CCC-CA – Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Sur América
PACHAMAMA – Pachamama Coffee Cooperative
SIN FRONTERA – Cooperativas Sin Fronteras Internacional SC
CONACAFE – Comisión Nacional del Café (Nicaragua)
CONACOOP – Consejo Nacional de Cooperativas (Nicaragua)
FENIAGRO – Federación de Cooperativas agroindustriales de Nicaragua
CAFENICA – Asociación de Cooperativas de pequeños productores de café de Nicaragua
CISAAGRO – Empresa de insumos y productos agrícola
ECOM-ATLANTIC – Ecom Trading Nicaragua-Exportadora Atlantic
OIKO CREDIT – Oiko Credit Internacional (Financiera)
ROOT CAPITAL – Root Capital is a nonprofit social investment fund
MAX HAVELAAR – Organización de comercio justo
CENZONTLE – Organización nicaragüense no gubernamental con sede en Estelí.
COLIBRÍ – Empresa creada por Cenzontle para la comercialización de café.
PRODECOOP SA – Promotora de Desarrollo Cooperativo de Las Segovias

DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS DE NICARAGUA

Superficie (miles km^2)	130.373
Población (millones de habitantes)	5.855
Tasa de crecimiento población (% anual)	1,2
Población rural (% del total)	31,4
Población indígena (% del total)	8.6
Población que vive bajo la línea de pobreza (% del total)	42,5
Población que vive bajo la línea de pobreza extrema (% del total)	26,6
Pobreza en la población indígena (% sobre población indígena)	s/d
PIB 2010 (US$ miles de millones) (Base 1987)	6.155,5
Ingreso per cápita (US$) 2010	1.126
Contribución agricultura al PIB (%) 2010	28,8
Tipo de cambio promedio (2010)	21,36

Mapa 1: PRODECOOP RL y zona de influencia

Fuente: Página WEB, http://www.prodecoop.com/index.php?option=com_content&task=view&id=97&Itemid=145

INTRODUCCIÓN

Se debe destacar el éxito que ha alcanzado PRODECOOP en hacer viable y sostenible económicamente una empresa ligada a mercados alternativos de café, ella, como otras muchas cooperativas, logró transformar las donaciones y apoyos de la cooperación, en una iniciativa que en la actualidad logra su sostenibilidad financiera. A ello hay que agregar que la cooperativa se ha propuesto, en una segunda fase, el desarrollo cooperativo que no es más que una estrategia que prioriza, ya no tanto el negocio del café, sino el desarrollo organizativo de las cooperativas de base y el desarrollo de sus socios. Agregando que, con menos recursos disponibles de la cooperación, la cooperativa ahora financia parcialmente con fondos propios esta nueva etapa.

Un hecho inobjetable es el éxito que ha tenido en el procesamiento y comercialización del café. Es claro que sus socios la valoran económicamente como una alternativa económica interesante, en un mercado tan competitivo como el del café, donde grandes empresas transnacionales, con recursos de capital mucho más grandes que PRODECOOP no logran competir con esta. Pero su éxito empresarial no necesariamente indica el éxito de sus socios o de un segmento importante de ellos. El hecho mismo que la cooperativa ahora dirija sus esfuerzos hacia un desarrollo más centrado en el socio, que en la empresa, demuestra que hay preocupaciones y tensiones alrededor de las dinámicas observadas en sus socios. La cooperativa parece tenerlo claro, el café es muy importante, pero no todo depende de ello y ni siquiera su éxito puede ser medido en la cantidad de café que exporta, ni en lo rentable que sea su empresa, sino en la dinámica que observe en sus socios. Esta es una de las claves de la cooperativa. Entonces, cómo fue posible que la cooperativa alcanzara este éxito? A continuación algunos planteamientos:

- **Concentrar sus primeros esfuerzos en la consolidación de la empresa de comercialización del café.** La cooperativa se creó sobre esta base, desarrollar una cadena alternativas a las comercializadoras privadas (que ofrecían menos precios y hacían trampa con la pesa), construir una nueva cadena que fuera capaz de ofrecer mejores precios a sus socios y más poder para negociar en la pesa sobre la base de nuevas reglas. La aspiración se tenía que transformar en una realidad y para el socio ello significaba, en términos muy concretos, mejores precios y mejor "pesa". La movilización campesina encontraba en este punto su motor de motivación y la dirigencia campesina, así como el equipo de profesionales de apoyo, solo podían legitimar su liderazgo, movilizando los recursos de la cooperación y

los esfuerzos de su base hacia ese objetivo primordial[79].

- **Un buen equipo gerencial.** Se requieren de ciertas habilidades para desarrollar una empresa, de ahí que es muy importante contar con un buen equipo de profesionales en este campo. Pero un buen equipo profesional no solo es un asunto de habilidades técnicas, sino además la experiencia previa intensa en la promoción del desarrollo rural y más específicamente en el fomento del cooperativismo. Este tipo de experiencia crea algunas referencias que permitió al equipo de profesionales ubicar mejor su rol en la cooperativa y valorar más las propuestas de la base campesina. Esta experiencia revela lo importante de la manera en que se están formando en las universidades, administradores, economistas y demás profesionales. Mucho de ellos preparados para trabajar en empresas privadas[80].

- **La gerencia exitosa** se cimenta sobre hechos reales y en este punto, la gerencia tiene muchas realidades a su favor. Primero, liderar la consolidación financiera de la empresa, ordenando las finanzas y logrando movilizar al equipo para consolidarse hacia afuera como un "cliente" confiable. Segundo, diversificar el mercado de compradores y nichos de mercado, ajustándose a las diferentes capacidades de sus socios; ni todos quieren, ni todos pueden producir café orgánico. Otros optan por volúmenes más que por calidad, porque su diversidad social y económica, que conlleva a estrategias diferentes. Entonces diversificar mercados es importante para la empresa, porque arriesga menos teniendo varios compradores en lugar de uno y, en segundo lugar, porque no todos los socios están interesados en los mismos nichos de mercado. Finalmente, acercar a las cooperativas a socios con centro de acopio, especialmente en aquellas zonas, donde los socios y la empresa, tenían más dificultades para entregar café a las cooperativas. Este tipo de iniciativas tuvieron un gran impacto en presencia y en reducir costos

79 En los primeros años, con un mercado alternativo aún incipiente y lleno de requisitos, y muy poca experiencia en acopio, transformación y en el arte supremo de la comercialización, la cooperativa difícilmente lograba ser más eficiente que el sector privado. Este es el punto difícil del matrimonio.

80 Hay muchos ejemplos de cooperativas que en realidad son dominadas por el equipo de profesionales, dominadores del arte de la escritura y que se convierten en "brókeres" con el exterior. Y sobran cooperantes deseosos de interactuar con este tipo de intermediarios que simplifican mucho las acciones de desarrollo. Nada más complejo para algunos cooperantes que la tarea de construir puentes más directos con las bases cooperativas.

de operación a socios y a la empresa. Nada mejor que el interés individual se conjuga con el interés colectivo.

- **Equilibrio entre gerencia y la base cooperativa.** Es clave alcanzar un equilibrio entre los directivos y los equipos de gerencia. Este ha sido un factor clave en el desarrollo de la cooperativa y de hecho, en sus etapas iniciales, el conflicto se centró alrededor de este punto. Se fracasa porque las bases cooperativas quieren ser los dueños y se sienten excluidos. Algunos directivos llaman a esta fase, la del "exceso de democracia", porque las juntas directivas querían ocupar funciones de gerencia y estar presente en todas las decisiones operativas. Hasta 1997 con la creación de PRODECOOP RL, la renovación del equipo de gerencia y de la junta de administración, se alcanza a lo interno un equilibrio en su funcionamiento y se pasó a una definición explícita (obviamente negociada) de las funciones de la Junta de Administración y la Gerencia.
- **El desarrollo cooperativo y la cooperación.** Uno de los aspectos que hace interesante a la Cooperativa, especialmente a los socios más pobres, son los otros servicios que la cooperativa ofrece. Más allá del acopio de café, beneficiado y comercialización, la cooperativa desarrolla iniciativas financiadas por la cooperación (proyectos de seguridad alimentaria, diversificación productiva, etc.). Estos servicios son un plus muy importante, que genera una mayor fidelidad co la cooperativa. El problema es que la cooperación juega un papel clave en este asunto porque financia un 80% de estos servicios. La pregunta es si PRODECOOP va a poder mantener la fidelidad de una gran cantidad de socios si estos programas de transferencia se reducen. Por ello es clave que estas transferencias sean realmente, como lo fueron en el caso de la cooperativa, generadoras de una nueva dinámica de desarrollo y no simplemente regalos.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes del estudio

El estudio se realizó con base a entrevistas a los directivos de la Central de Cooperativas PRODECOOP, revisión de datos secundarios proporcionados por la cooperativa, revisión de su informes anual 2010 y de otros estudios realizados sobre el sector cooperativo en general de Nicaragua y de la cooperativa en particular. También se realizaron entrevistas a otros actores locales y a dirigentes del sector cooperativo.

Para este estudio no se pudo contar con la mirada de las cooperativas de base que no forman parte de la actual junta directiva, ni con la perspectiva de los

cooperativistas de base, porque el tiempo no lo permitió. Queda pendiente para un nuevo esfuerzo contar con esta visión. En este sentido este es un primer esfuerzo para tratar de entender cómo este conglomerado de familias han unido sus esfuerzos y voluntades para construir una de las experiencias más exitosas del movimiento cooperativista de Nicaragua. Merece ser examinada y debatida para generar aprendizajes que le sirva a otras familias que también se organizan para alcanzar el desarrollo de sus comunidades y sus propias familias.

Queda pendiente indagar más en los diferentes episodios que le ha tocado transitar a la cooperativa. Muchas de las apreciaciones y conclusiones, más que demostradas a la luz de hechos, resultan ser intuiciones de un observador que ha pasado una revista rápida sobre una experiencia muy rica y fascinante. Por ello, muchas de estas apreciaciones merecen la oportunidad de ser cuestionadas y rebatidas. Que sea pues este primer estudio una oportunidad para ello. Esperamos que sirva para el diálogo y el intercambio, inclusive ojalá que genere discordia, porque precisamente en estos procesos se construye el conocimiento.

1.2. Descripción del país

Nicaragua tiene casi 6 millones de habitantes y es la economía más pequeña de Centroamérica (menos de un quinto del tamaño de la de Costa Rica y cerca de la mitad de la economía hondureña, ambos países con una población similar). La pobreza se ha reducido a pesar de las crisis, aunque el 43% todavía es definida como pobre. Nicaragua es también, con mucho, el país más rural del istmo centroamericano: más de un tercio de su PIB es aportado por el sector agropecuario, si se toma en cuenta el valor aportado por la agroindustria, y cerca de la mitad de la población es rural. En el último quinquenio la economía en general y el sector agropecuario en particular han experimentado tasas de crecimiento positivas y un dinamismo destacable. La base y el motor de este modesto crecimiento y dinamismo económico ha sido el sector agropecuario y el detonante de su dinamismo ha sido el incremento de los precios internacionales de sus principales productos agropecuarios: café, carne, lácteos, azúcar, ajonjolí y frijol entre otros, que han alcanzado volúmenes y valores inéditos en los últimos veinte años.

No obstante, a pesar del modesto crecimiento de la economía su base es aún débil. La pobreza y, en particular, la pobreza rural sigue siendo un problema estructural que muestran claramente las debilidades del crecimiento observado en los últimos años. El problema de la pobreza rural está estrechamente ligado a la tierra, la seguridad alimentaria y nutricional de miles de familias rurales depende en buena medida de su acceso a tierras. Según sean las estimaciones con base al último

Censo agropecuario 2001, entre el 35 y el 45% de las familias rurales no tienen tierras, mientras un pequeño porcentaje de las familias controlan más de la mitad de la superficie en finca.

En las Segovias, que es donde PRODECOOP tiene su influencia directa, el problema nutricional es particularmente crítico, debido a que es la zona seca del país y la concentración de tierras es más aguda. Hay evidencias de que en la medida que la tierra se ha ido concentrando (sobre todo por la expansión de la mediana y gran producción cafetalera y ganadera), la disponibilidad para la pequeña producción de granos disminuye, a la vez que aumentan los costos de alquiler y otras formas de arriendo. Pero la concentración de tierras no es solamente una mala noticia en el cinturón seco y campesino de Nicaragua, sino que es también una incómoda realidad en el pacífico del país, con la gran producción empresarial ligada a la producción de azúcar, soya, maní y la ganadería; y en el interior húmedo, con los sectores medios (finqueros) y empresariales, ligados a producción de leche y carne, concentrando gran cantidad de tierras.

De tal manera que en el agro nicaragüense se puede observar un proceso muy fuerte de diferenciación social, con una élite que concentra tierras, ganados y plantaciones, y domina las organizaciones campesinas, empresas y cadenas de valor más importantes y otro sector compuesto por dos grandes grupos: un sector creciente y emergente de familias sin tierras o con muy poca tierra (particularmente jóvenes) que representan casi la mitad de la población rural y, otro segmento, un poco más dinámico y con más tierra que enfrenta enormes retos para viabilizar una ruta económica basada en la producción agropecuaria más diversificada que sea viable a largo plazo para su familia. Las familias que pertenecen a PRODECOOP forman parte de este último grupo, con tierra y oportunidades centradas en la producción de café[81].

En este sentido, PRODECOOP juega un papel clave, al representar un modelo de desarrollo más inclusivo, un camino de otros posibles para detener y revertir el modelo de "desarrollo" concentrador que domina el crecimiento del sector agropecuario en Nicaragua y como una estrategia efectiva para generar oportunidades a los grupos más rezagados (donde se concentra la pobreza) y lograr un crecimiento económico más inclusivo y con reducción de pobreza.

1.3. Políticas relacionadas al cooperativismo y datos del cooperativismo

En Nicaragua, del punto de vista jurídico, las cooperativas se ri-

[81] Aunque, por el tamaño de sus fincas, la nueva generación se enfrenta ante un mercado de tierra que les impone grandes obstáculos para el acceso.

gen bajo la Ley de Cooperativas 499[82], que en su artículo 148 deroga todas las leyes anteriores. En realidad desde el punto de vista jurídico, las cooperativas están incorporadas desde 1914, aunque fue hasta en 1971 que se contó con una legislación específica.

La ley contempla todo lo referente a la conformación de cooperativas de base, así como otras formas de organización de segundo y tercer piso. La ley Nº 499 manda-ta a conformar el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOP), instancias rectoras y de coordinación entre las políticas públicas y las cooperativas. Hay que señalar que estas dos instancias no estaban presentes en ninguna de las leyes sobre cooperativas que la precedieron y ello está relacionado con el desarrollo del sector a raíz de los años noventa.

El *boom* del movimiento cooperativo se da en la década de los ochenta, pero su desarrollo y consolidación organizacional es a partir del 1995, es decir en la última década. La raíz de este crecimiento a partir de los años ochenta fue el proceso de reforma agraria impulsado por la revolución sandinista en esa época.

En la tabla a continuación se muestra que existen unas 2,673 cooperativas, pero en la realidad las organizaciones cooperativas registran más de 7 mil cooperativas de base. El problema es que no todas las cooperativas están registradas y legalizadas, y se estima que solo un tercio de estas han logrado registrarse como la ley lo mandata. En el sector agropecuario es donde más se ha desarrollado el cooperativismo con unas 881 cooperativas inscritas legalmente y donde se observa mayor integración organizacional, identidad gremial y desarrollo empresarial.

2. LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS MÚLTIPLES R.L.-PRODECOOP R.L.

2.1. Antecedentes de Prodecoop

PRODECOOP nace en 1993 en un contexto de profundas transformaciones socioeconómicas de la sociedad nicaragüense, en el período postrevolucionario (1990-196). Las familias organizadas en cooperativas agropecuarias constituían un nuevo agente económico con un enorme peso social y económico, que debía enfrentar, a inicios de los noventa, las tensiones políticas alrededor de la tierra, pero también adaptarse a las nuevas condiciones económicas, que imponían las políticas de ajuste estructural y que afectaron particularmente a este sector económico que nació a raíz del proceso de reforma agraria en los

[82] Aprobada por la Asamblea Nacional el 29/9/2004 y entró en vigencia con su publicación en la Gaceta Diario Oficial Nº 17, el 25 de enero del 2005.

años ochenta y con un apoyo decidido de parte del Estado[83].

Este contexto conflictivo y de cambio profundo en el plano socioeconómico, generó las condiciones e incentivos suficientes, para que el movimiento cooperativo buscara activamente cómo aglutinarse para defender las tierras y buscar apoyos que hicieran viables sus economías.

En este contexto, un grupo de profesionales organizados en una ONG denominada C*enzontle*[84] iniciaría un proceso de organización y búsqueda de apoyo a unas 69 cooperativas que aglutinaban a cerca de 3.000 socios en la zona norte del país. C*enzontle* fue creada a finales de los ochenta, se concebía a sí misma como una organización promotora del cooperativismo. El nombre actual de la cooperativa se deriva directamente de esta ONG y ello en sí mismo explica la fuerte relación que existe entre estas dos organizaciones o el papel que jugó C*enzontle* en la constitución de PRODECOOP.

Como parte de una estrategia de desarrollo económico, C*enzontle* con las 69 cooperativas, conciben la creación de una organización de segundo grado denominada *Colibrí* para gestionar apoyos a las cooperativas y jugar un papel clave en la comercialización de café, principal producción de los socios de las cooperativas. Colibrí constituyó en cierta forma la manzana de la discordia entre la base organizada y la ONG Cenzontle. El debate surgido entre estas dos fuerzas giraba alrededor de la naturaleza de la organización, en la que unos proponían una empresa autogestionada por la base cooperativa y otros proponían un modelo de cogestión, donde Cenzontle se guardaba un control importante en la gestión de la organización y se concebía a sí misma como la principal garante de la nueva organización-empresa[85].

El debate se zanjó en 1993 con la formación de PRODECOOP S.A

[83] La política agraria en el período revolucionario promovió el desarrollo de este sector con transferencia de tierras, apoyo organizativo, crédito, asistencia técnica y capacitación. En este período la sobrevivencia de este sector dependía enteramente de este apoyo y el Estado tenía una alta incidencia en los planes económicos de las cooperativas.

[84] El *zenzontle* (Mimus poliglotus) era un ave común en Nicaragua y su nombre, de origen Nahualt, significa "pájaro de cuatrocientas voces".

[85] En Nicaragua y en toda Latinoamérica este debate no es nada excepcional. El papel de las ONG en el fomento del desarrollo ha dado lugar a la creación de organizaciones campesinas y empresas asociativas. En muchas de estas iniciativas se han generado conflictos por el control de las empresas y sus excedentes. La debilidad de muchas organizaciones campesinas y la complejidad de gestionar una empresa cooperativa ha dado lugar a rotundos fracasos, pero también de estas iniciativas han nacido organizaciones campesinas que han tenido un gran éxito.

(Promotora de Desarrollo Cooperativo de las Segovias S.A.), que marcó en cierta medida el divorcio definitivo entre Cenzontle y la base cooperativa que había venido apoyando. No obstante, la nueva empresa PRODECOOP S.A. paradójicamente quedó bajo la dirección de profesionales que estuvieron ligados a Cenzontle y aunque apoyaron la idea de una empresa autogestionada, ningún representante de las cooperativas formó parte de la junta directiva de la nueva PRODECOOP S.A.

En este período PRODECOOP S.A. funcionó como una empresa fundamentalmente dedicada a la comercialización de café y con importantes contactos con organizaciones ligadas a mercados justos de café (Max Havelaar). No obstante, las tensiones entre la Junta Administrativa de PRODECOOP S.A. y la base cooperativa fueron incrementándose paulatinamente, sobre todo en la medida que la estrategia comercial de la empresa (con poca experiencia y en proceso de aprendizaje), no cumplía con las expectativas de los socios, en un período donde los precios del café estaban muy deprimidos.

Pero también se trataba de un problema de organización, PRODECOOP S.A. nacía del conflicto en el que la base cooperativa quería hacerse del control de la empresa de comercialización, como una organización en la que no estaban claras las funciones de la base cooperativa y la junta administradora de la empresa. Con la nueva empresa, la base cooperativa perdió aun más su poder de influencia.

Las tensiones entre la junta administradora de la empresa y la base cooperativa, y la fragilidad económica de una iniciativa empresarial nueva, casi lleva a la quiebra a PRODECOOP S.A. en 1997. En este contexto, un grupo de dirigentes de las cooperativas y profesionales de PRODECOOP S.A., conciben la idea de cambiar la naturaleza de la organización de una Sociedad Anónima a una organización cooperativa de segundo piso.

Con el apoyo de la base cooperativa, este movimiento logró tomar el control de la junta directiva de PRODECOOP S.A. e inmediatamente conciben un plan para liquidar la empresa, repartiendo las utilidades a los socios, creando con anterioridad un socio mayoritario que resultaba ser la base cooperativa, a la cual se transfieren los principales activos como socio mayoritario.

Con esos activos se crea inmediatamente PRODECOOP R.L. (Central de Cooperativas de Servicios Múltiples R.L.) con una nueva naturaleza jurídica. Ello marcó el inicio de una nueva etapa de la cooperativa que desde entonces ha venido creciendo organizativa y empresarialmente hasta convertirse hoy día en unas de las Centrales de cooperativas de segundo piso con más desarrollo en Nicaragua.

2.2. Situación actual de la cooperativa

PRODECOOP es una cooperativa de segundo piso ubicada en el centro norte de Nicaragua que aglutina a 38 cooperativas con un total de 2,300 socios. Su área de influencia son unos cinco municipios de Nicaragua ubicado en la zona denominada Las Segovias. Esta región del país ubicado en el centro norte fronteriza con Honduras es posiblemente una de las regiones más pobres de Nicaragua debido a las características agroclimáticas de esa región, con un fuerte déficit de lluvia y suelos muy superficiales y de pendientes pronunciadas.

No obstante, la zona también presenta algunas microrregiones con valles muy fértiles y en las partes más altas existen las condiciones propicias para el cultivo del café. Las tierras de los socios de PRODECOOP RL son por tanto de alto valor y de un gran interés social porque en estas microrregiones productoras de café con una alta cobertura forestal, también son claves para la producción de agua.

La región está compuesta por 3 departamentos (Nueva Segovia, Madriz y Nueva Segovia), en los años 80 fue una de las zonas que experimentó profundos cambios en su estructura de tenencia de la tierra por los procesos de reforma agraria. Por ello no es extraño que sea en esta zona donde se ubiquen las organizaciones campesinas más desarrolladas, especialmente alrededor del rubro café, a pesar que en esta región solo se produce entre el 15% y el 18% de la producción total de café de Nicaragua.

Aunque en términos generales es muy probable que una buena proporción de socios de PRODECOOP no están ubicados en las categorías sociales más pobres de la zona, según algunos directivos, también es verdad que existe un porcentaje considerable de socios con muy poca tierra y con fuertes presiones de herencia y, lo más preocupante, señalan que es una tendencia en aumento. El café como rubro comercial más importante de estas familias representa sin duda el eje central de su economía, por ello, lograr acceder a los servicios claves como la asistencia técnica, crédito, procesamiento y un buen canal de comercialización que les garantice precios más estables y altos, es un punto crucial en sus estrategias.

Los servicios de PRODECOOP son por tanto clave en este proceso: acopio y transporte, beneficiado húmedo (cada vez más importante por los problemas de agua) y beneficiado seco, servicios donde tradicionalmente se captan una importante cuota del valor generado. En los últimos años la cooperativa ha realizado esfuerzos importantes para desarrollar el acopio del café, por medio de la construcción de centros de acopio y el desarrollo de proyectos de beneficiado húmedo. Con ello la cooperativa busca cómo brindar

Cuadro Nº 2: Proceso de creación, fortalecimiento y consolidación de PRODECOOP

ETAPA	AÑOS	SITUACIÓN
Organización inicial: Zenzontle y Colibrí	1990-1992	• Cenzontle inicia apoyo a más de 60 cooperativas de base formadas en los 80. • Se forma empresa Colibrí S.A. para exportar café a mercados alternativos Max Havelaar y Equal Exchange. • En 1991 Colibrí logra exportar un contenedor a esos mercados.
Creación de de PRODECOOP S.A.	1993-1997	• Las bases cooperativas y las condicionalidades de los mercados alternativos presionan para que Colibrí pase legalmente a las cooperativas. • En 1993 se forma PRODECOOP SA pero legalmente los dueños todavía no son las cooperativas sin ex funcionarios de Cenzontle. • La creación de la empresa se justifica para acelerar los procesos de compra y venta de café del ciclo 93-94 y la precariedad jurídica en que se encontraban muchas cooperativas. • En 1993 PRODECOOP SA realiza exportaciones a mercados alternativos. • La inexperiencia en el mercado de café y en las operaciones de beneficiado y comercialización generan graves pérdida a la empresa. • Graves tensiones entre Junta directiva y la gerencia de la cooperativa.
Creación de PRODECOOP RL y consolidación empresarial	1997-2004	• Las presiones de la base cooperativa y las exigencias de las organizaciones compradoras, hacen posible que PRODECOOP S.A. cambie su naturaliza jurídica y forme la PRODECOOP RL. • La cooperativa logra alcanzar un equilibrio clave entre la Junta de Administración y el equipo de gerencia. • La cooperativa inicia un proceso centrado en la consolidación de la empresa. La gerencia inicia un proceso de diversificación de mercado y de consolidación empresarial.
Consolidación organizacional e inicio de estrategia de diversificación	2004-2012	• La Cooperativa logra consolidar el negocio de café empresarialmente. • Se crea vicegerencia de desarrollo cooperativo para iniciar un proceso de apoyo a las cooperativas de base para su desarrollo organizacional e inicia apoyos para un proceso de mejoramiento de producción de café y de diversificación productiva.

unos servicios más efectivos para sus socios y fortalecer su competitividad con respecto a otros comercializadores que compiten con la cooperativa.

Otros servicios como la asistencia técnica y el crédito, son aspectos que la Central ha podido proveer con más dificultad pero que es una demanda sustantiva de los

Cuadro Nº 3: Datos Generales de la Cooperativa

Nombre	**Central de Cooperativas de Servicios Múltiples R.L.**
Siglas	PRODECOOP RL
Ubicación	Ciudad de Estelí, Estelí. Nicaragua.
Área Territorial	Estelí, Nueva Segovia y Madriz
Actividad principal	Acopio, procesamiento y comercialización de café
Cooperativas socias	38 cooperativas
Total socios base	2.300
% Mujeres	30%
Q café acopiado 2010-2011	60 mil quintales
Valor ventas café 2010-2011	16 millones de dólares
Fondo de crédito	600 mil dólares.
Otros proyectos de desarrollo	500 mil dólares: Seguridad alimentaria, diversificación, becas educación.

Cuadro Nº 4: PRODECOOP: Número de organizaciones afiliadas y socios. Por años

Afiliación	1997	2001	2011
Número de organizaciones afiliadas	69	40	38
Número de asociados a las organizaciones afiliadas	3.000	2.600	2.300
Socias mujeres	SD	SD	690

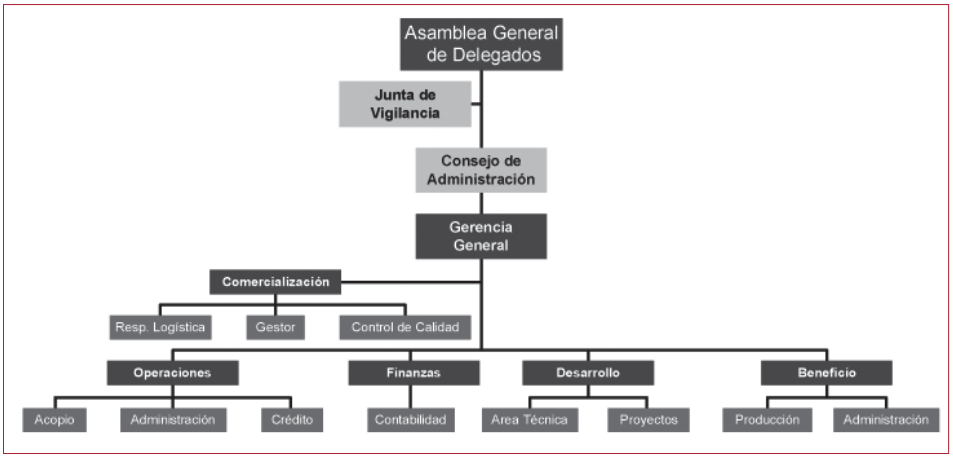
Fuente: Entrevista con directivos de la cooperativa.

socios. No obstante, hay que señalar que algunas cooperativas de base, las más desarrolladas económica y organizativamente, suministran pequeños fondos de crédito a sus socios por cuenta propia.

PRODECOOP también ofrece otro tipo de recursos a los socios por medio de la gestión de proyectos. Estas gestiones tienen como objetivo, por un lado, promover la diversificación de las familias y por otro, mejorar la seguridad alimentaria[86]. En énfasis en este último tipo de proyectos está ligado con la problemática de la tierra, puesto que muchos de sus socios prácticamente tienen ocupadas sus propiedades con café y enfrentan problemas para la producción de alimentos: frijol y maíz.

[86] Por ejemplo, la cooperativa promueve la producción de vegetales a pequeña escala y la producción de miel, que no requiere de mucho espacio.

ORGANIGRAMA PRODECOOP RL



3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

Desde el punto de vista de su estructura y composición orgánica, PRODECOOP no difiere mucho de otras cooperativas o centrales. La ***Asamblea General de Delegados*** es el órgano máximo de la cooperativa y se reúne una vez al año o cuando sea necesario. Está compuesto por 32 delegados (uno de de cada cooperativa) y son electos por las cooperativas de base con sus propios mecanismos. La función principal es discutir y aprobar las decisiones estratégicas de la cooperativa, en este caso el plan de inversión y el plan de operaciones del año siguiente, así como aprobar los informes de actividades realizadas el año anterior, que cada año elabora el Consejo Administrativo. Antes en esta misma Asamblea se rinde el informe financiero anual y se constata el cumplimiento de los acuerdos del año anterior.

Un proceso clave que desarrolla la Junta Directiva conjuntamente con la Gerencia antes de la reunión anual de delegados, es la discusión de aspectos claves del informe previo a la Asamblea General, como un mecanismo de alcanzar consenso. También hay un proceso de discusión del informe aprobado por la Asamblea General de Delegados a cada cooperativa, que también es acompañado por la Junta Directiva y la Gerencia. Según declaraciones de la Gerenta y de algunos miembros de la Junta Directiva, uno de los factores de éxito de la cooperativa es la fluida comunicación que existe entre la central y las cooperativas de base. Esta práctica de comunicación seguramente tiene que ver mucho con los orígenes mismos de la Central y con los espacios creados cuando aún funcionaban como Cenzontle.

Siguiendo con el orden de jerarquía, después de la Asamblea

Cuadro Nº 5: Directivos de la Cooperativa

Junta Directiva		
Cargo	Nombre	Año electo
Presidente	Santos Mario Torres Torres	2009
Vicepresidente	Mauricio García López	2012
Secretario	Marcial García Zambrana	2012
Tesorero	Miguel Adolfo González	2009
Primera Vocal	Arminda Trochez Aguilar	2009
Segunda Vocal	Denia Alexa Marín Colindrez	2009
Tercer Vocal	Adolfo Martínez	2012
Junta de Vigilancia		
Presidente	David Izaguirre Montenegro	2011
Secretario	Noel Larios Mercado	2009
Vocal	Gregorio de Jesús Sánchez Hernández	2009

Fuente: Entrevista Merling Preza, Gerente.

General de Delegados le sigue el ***Consejo de Administración*** y la ***Junta de Vigilancia***. Esta última está supeditada a la Asamblea General como lo suele exigir la Ley de Cooperativas. En principio tiene dos roles grandes: la primera fiscalizar todo lo referente a las actividades económicas y financieras de la cooperativa, coordinando las auditorías anuales y exigiendo la rendición de cuentas, pero también tienen el rol de supervisar que los socios cumplan con sus obligaciones. Mientras el Consejo de Administración tiene a su cargo la dirección y la administración de la cooperativa.

Bajo la dirección del Consejo de Administración se encuentra la ***Gerencia*** de la Cooperativa, que tiene a cargo todas las áreas de servicios sustanciales de la cooperativa: comercialización, operaciones, finanzas, desarrollo y beneficio de café. La estructura muestra un nivel relativamente alto de especialización de funciones lo que señala el buen nivel organizativo y funcional que ha alcanzado. El Consejo de Administración y la Gerencia se reúnen al menos una vez al mes donde la Gerencia brinda un informe mensual.

Además, cuenta con dos comisiones: ***La comisión de género*** y la ***comisión de educación***. La primera tiene como tarea principal la implementación de las políticas de género y la segunda, opera conforme a las funciones que la ley le mandata en sus estatutos, son los que evalúan las becas de educación que la cooperativa ofrece y dan seguimiento a

los planes de capacitación. Un aspecto muy importante a señalar es que hay acciones y fondos financieros que le dan sustento a estas dos comisiones. La cooperativa tiene fondos y acciones concretas ligadas a la agenda de estas comisiones, las que son gestionadas y administradas por la Vicegerencia de Desarrollo. Es decir, son comisiones formales y con poder y con base financiera, que dan seguimiento a proyectos concretos de la Cooperativa y existe toda una agenda de actividades con recursos financieros.

3.1. El equilibrio entre el Consejo de Administración y la Gerencia

Uno de los factores de éxito de PRODECOOP RL tiene que ver con el equilibrio que existe entre el equipo de profesionales que tiene a cargo la Gerencia y Administración de la Cooperativa y la Junta Directiva compuesta por los representantes de las cooperativas de base. La historia misma de PRODECOOP RL muestra claramente que este equilibrio ha sido clave desde 1997, y que en sus etapas iniciales, los desbalances entre estas dos partes del cuerpo causaron muchos conflictos y problemas. Algunos directivos señalaron: "*parte del problema en algún momento de la historia fue que la Junta Directiva quería tener un control excesivo en la Gerencia de la Cooperativa*", pero por otra parte, también se señaló: "*el equipo de gerencia quería imponerse a todo costo sobre la base cooperativa*".

El equilibrio se alcanzó definiendo paulatinamente los roles de ambos cuerpos y la confianza (pero es algo difícil de mostrar). En este proceso es muy importante la visión del cuerpo de profesional de gerencia y el hecho de que la actual Gerenta proviene de una escuela de administradores promotores del cooperativismo. Esto es un factor clave, en el sentido de que ello le permite reconocer y valorizar al máximo el papel que juega la base organizada y lo esencial que resulta su apoyo y respaldo para en desarrollo de la empresa.

Por otro lado, la actual Junta Directiva también fue capaz de reconocer y entender mejor su rol frente a este equipo, aprendiendo de los problemas que generaron en las etapas iniciales un control desproporcionado sobre el cuerpo de gerencia y administración. Este equilibrio no tiene escrito normas ni procedimientos, sino que es un aprendizaje institucional que juega sobre la base de normas informales y la confianza. Ahora bien, la confianza es un proceso que lleva años construir y se basa en resultados concretos.

3.2. Un buen desempeño gerencial

Un factor clave del éxito de la Central es el desempeño de la Gerencia y ello se mide con los resultados positivos de la empresa o el negocio del café. Un factor

clave y de mucho peso para generar confianza son los resultados positivos en el plano económico y que a la vez sean percibidos y valorizados positivamente por los socios, en términos de reducción de costos e incremento de precios. Es decir, que se vea reflejado en la mejora de las condiciones en que se produce y comercializa el café, el eje central de la economía de los socios.

Como se verá más adelante, la nueva gerencia de PRODECOOP, a partir del 2000, inició un proceso de reingeniería empresarial, diversificando sus nichos de mercado y acercándose más a sus socios por medio de un esfuerzo enorme para mejorar su infraestructura de acopio y procesamiento. Estas acciones fueron sin duda un gran acierto con un gran impacto en los socios de base y en un contexto muy complejo, pues los precios del café estaban muy bajos en el mercado internacional.

Por tanto, gran parte del éxito de PRODECOOP está ligado a un modelo de comunicación fluida, de decisiones estratégicas acertadas en el plano comercial, y de inversiones en la red de acopio y procesamiento con un impacto positivo real sobre los problemas de los socios y que son percibidos positivamente por ellos. En resumen, una comunicación fluida, buen equilibro entre Gerencia y Junta directiva y una efectividad gerencial, han sido ingredientes para el éxito y la base concreta para la confianza entre Junta Directiva y Gerencia.

3.3. La participación de los socios

La participación de los socios es algo relativamente complejo de analizar. Una vía es revisar las reglas y mecanismos establecidos para verificar las finanzas y rendir y transparentar las cuentas. Pero aun si se revisa el cumplimiento de estas reglas, la evaluación quedaría en un plano muy formal y extremadamente simplificado, aunque no por ello hay que dejar de revisar esos procedimientos y su cumplimiento. Como se ha visto anteriormente, la Cooperativa no tiene muchos problemas en este sentido: hay una Junta de Vigilancia activa, una relación JD-Gerencia adecuada, una alta disposición de parte de estos dos centros de poder de compartir las decisiones y discutirlas, y en el plano más administrativo-financiero existen auditorías independientes.

Otra manera de analizar la participación es evaluando la entrega de café por parte de los socios. PRODECOOP es una cooperativa de segundo piso que tiene como función principal el ofrecer servicios de procesamiento (húmedo y seco) y la comercialización del café a sus socios. El supuesto es que con ello los socios pueden captar una porción más grande del valor generado, lo que se debería de traducir en mejores precios respecto a otras alternativas de comercialización del café y más rentabilidad, dado a que la organización permite reducir costos de operación y se han realizado importantes inversiones para

facilitar el acopio, procesamiento y la comercialización.

Además de esta función, también se gestionan otros recursos para sus socios que son orientados a realizar mejoras en la producción de café o a fortalecer otras actividades económicas de los socios. Con ello la cooperativa busca apoyar el desarrollo más integral de sus socios, pero también es una estrategia para mantener cautivos a sus socios, en un contexto de mercado de café muy competitivo en precios, y también es una manera de legitimar su existencia misma y las acciones de sus directivos. Entonces la percepción de beneficios no solo debe ser valorizada por las actividades alrededor del café, sino de los resultados de estas otras acciones.

Desde el punto de vista de los socios, el acto de entregar el café a la cooperativa es su forma de dar el visto bueno a la manera en que se está manejando la cooperativa. Ya sea porque percibe que los precios que ofrece son mejores, y ello justifica las acciones de la cooperativa, o ya sea porque a través de la Cooperativa accede a otros recursos que los socios valorizan de manera muy positiva, más allá del precio y de los ingresos que obtienen en café.

Se realizó un ejercicio[87] con el equipo de comercialización para que clasificara a las cooperativas según sus criterios, en el entendido que no todas eran iguales. Del ejercicio se clasificaron tres tipos:

- Las AAA, se refiere a cooperativas con más desarrollo organizacional, donde la base de socios son relativamente capitalizados en café (más de 3 ha) y donde los socios entregaban una parte menor de su café a la cooperativa.
- Las AA, con un desarrollo organizacional intermedio, cooperativas con socios menos capitalizados en café (2-3 ha) pero que entregaban una proporción mayor del café que producen (con relación al grupo AAA) y,
- Las A, cooperativas de menor desarrollo organizacional, con una base de socios menos capitalizados (hasta 1.5 ha) pero que entregaban el 100% de su café a la cooperativa.

La clasificación de las cooperativas sugiere que existe una participación diferenciada de las cooperativas y socios. En las las cooperativas clasificadas como A, donde predominan los socios menos capitalizados (posiblemente los más pobres) su participación, medida por el porcentaje de café entregado a la cooperativa, es la más alta. Estos socios dependen más de los servicios al-

[87] Dado que no hubo recurso ni tiempo suficiente para realizar un ejercicio más detallado para analizar desde la perspectiva de los socios, sus estrategias de entrega de café y las razones por las cuales deciden entregar solamente un pequeño porcentaje o la mayor parte de su café a la cooperativa.

rededor del café y seguramente son los que valorizan más las otras acciones que realiza la cooperativa. En cambio, las cooperativas AAA, mejor organizadas y con socios más capitalizados, tienen mejores opciones de negociación de su café. Para mantener a estos socios la cooperativa deben mantener niveles de eficiencia muy altos para poder competir con otros compradores. Uno de los rasgos de la pobreza es tener menos opciones de mercado y esta realidad se puede observar claramente en esta clasificación.

Ahora bien, las cooperativas con socios más capitalizados seguramente tienen una mayor cuota de café entregado que las cooperativas con socios más pobres. Cómo influyen estas diferencias en la participación y en la capacidad de incidencia sobre las decisiones a nivel de la Central es una pregunta difícil de responder con los datos que se tienen. En las entrevistas se reconoció que hay diferencias en la participación entre cooperativas y que los factores que más influían eran: el nivel de recursos de los socios de base y el peso de cada cooperativa en la cuota total de café, la calidad del liderazgo de las cooperativas de base, el desarrollo organizativo de estas cooperativas y la ubicación geográfica.

3.4. La participación de las mujeres

Alrededor de un tercio de los socios son mujeres, lo que resulta llamativo dado que para ser socio se requiere ser dueño o tener propiedad de la tierra. Cuando en Nicaragua se dió el proceso de reforma agraria (la mayoría de las cooperativas socias provienen de esa época), la tierra fue entregada principalmente a hombres, no existió una política de género en ese entonces, por ello resulta significativo que en esta Central exista un porcentaje relativamente alto de socias.

La Gerenta General es una mujer con un sólido liderazgo interno en la Cooperativa y con una proyección hacia afuera muy fuerte, presidiendo varias instancias gremiales y asociaciones a nivel nacional e internacional. PRODECOOP cuenta además con una Comisión de Género y una política de género institucionalizada. Estelí es una de las ciudades donde el movimiento de mujeres tiene un peso y redes muy desarrolladas.

Por tanto, en términos de estructura, contenido y peso, hay condiciones dadas en PRODECOOP como para afirmar que hay políticas positivas para favorecer la participación de las mujeres. Cuánto de este ambiente positivo impacta en las relaciones de género, en los roles y en las percepciones subjetivas que favorezcan la participación de la mujer en la esfera económica y pública, es muy difícil responder. Los datos indican que de alguna manera las mujeres en esta cooperativa lograron acceder a tierras y están organizadas en cooperativas y ello indica que, en el plano económico, las mujeres han logrado un espacio importante.

Pero cuando se analiza la composición de la representación, ello señala una dinámica diferente: de 7 integrantes del Consejo de Administración, dos son mujeres y ocupan los cargos "*menos* relevantes", como vocales. En la Junta de Vigilancia no hay ninguna mujer. Mientras que en la Asamblea de Delegados, órgano máximo de dirección de la Central, solamente hay 2 mujeres de 32 delegados. A todas luces, hay una sobrerrepresentación de mujeres, con relación al peso que tienen las socias en la cooperativa. Seguramente ello refleja las dificultades que aún hoy enfrentan las mujeres en las cooperativas de base para liderar a su organización, dificultades que tienen que ver con la división del trabajo y las percepciones subjetivas sobre la mujer.

Aunque no se tienen los datos, seguramente a nivel de la cooperativas de base, deben de haber pocas mujeres en los órganos de dirección y aquellas que ocupen cargos posiblemente no sean ni la de presidenta o vicepresidenta. Con un bajo nivel de liderazgo a nivel de las cooperativas de base, será muy difícil ocupar cargos en la Central. A ello hay que añadir que desempeñar cargos en la Central exige una inversión de tiempo fuera del hogar muy alto, dado que deben movilizarse de sus comunidades a la cabecera departamental y posiblemente ellas tengan más dificultad para asumir más responsabilidades por esos roles y percepciones que dominan la sociedad nicaragüense.

4. CAPACIDAD DE GESTIÓN Y DE GERENCIA

Uno de los éxitos de PRODECOOP RL tiene que ver con las habilidades y capacidades mostradas por el equipo de profesionales que tiene a cargo la gerencia y administración de la cooperativa. El equilibrio entre la Junta de Administración y la Gerencia está basado en los resultados positivos que ha obtenido la gerencia en los últimos 12 años. Especialmente porque la gerencia actual se hizo cargo de PRODECOOP en 1997 cuando prácticamente estaba quebrada y en un contexto muy complejo por la depresión de los precios internacionales del café que todavía duraría hasta 2004. La cooperativa debía recuperar la confianza no solo de los socios, sino de los cooperantes históricos y buscar ampliar su base de cooperantes, y de proveedores de crédito.

Obligados por la situación económica difícil de la empresa, a partir del año 2000 la Gerencia lideró una estrategia de desarrollo y fortalecimiento de la cooperativa: "*para salir de esa crisis hicimos una estrategia de recuperación financiera presentada al Consejo de Administración de entonces y esta estrategia fue afinada por ellos y logramos salir*". Parte de la estrategia consistió en diversificar el mercado, desde los mercados convencionales transitaron al mercado justo y orgánico, buscando mejorar precios al productor. La segunda inversión fundamental

fue adquirir un beneficio de café, ya que la cooperativa contrataba servicios de beneficiado a una empresa privada. En un esquema de este tipo era difícil transferir excedentes a los socios por el alto costo del beneficiado.

Más recientemente la cooperativa ha trazado una estrategia para mejorar los ingresos de los socios y su calidad de vida. Tiene fundamentalmente dos ejes: alcanzar la plena sostenibilidad y en una segunda fase mejorar la productividad y la calidad en taza. Sumado a este esfuerzo la Cooperativa también impulsa la diversificación productiva, para ello requiere que los socios desarrollen nuevas producciones a escalas y calidad comerciales para diversificar su cartera de negocios.

En los primeros cinco años quieren buscar la sostenibilidad total para invertir en el desarrollo con su propia estrategia, sobre todo para mejorar productividad, que es uno de sus principales retos. Si mejoran la productividad podrían estar mejorando los ingresos de los asociados y la diversificación de los diferentes servicios y negocios de la organización (proyectos de miel, café, tostado molido, turismo). Con esto esperan en cinco años tener negocios que permitan a la organización invertir en las comunidades y mejorar las condiciones de vida de los productores. La segunda etapa es invertir en productividad sobre todo en el campo. Con esto piensan mejorar los índices de desarrollo humano y profundizar su enfoque en seguridad alimentaria, un eje que es transversal.

En el último año, la cooperativa transfirió en forma de excedentes a sus socios unos 500 mil dólares, una cifra que muestra el éxito alcanzado por la cooperativa y los resultados concretos que ha tenido la estrategia aplicada por la gerencia. Es decir, la gerencia ha mostrado capacidad para navegar en las aguas turbulentas de los precios internacionales deprimidos y suficiente capacidad para conducir a la cooperativa, en una estrecha relación con la Junta Administrativa, fuera de la crisis y la quiebra que los amenazaba a fines de los años noventa.

Con el mejoramiento de los precios internacionales se ha facilitado la consolidación económica de la cooperativa, generar nuevos servicios y consolidar el apoyo de la base cooperativa. Sin lugar a dudas es este desempeño el que le ha permitido mantenerse al frente de esa cartera desde hace ya 15 años. Los objetivos y la estrategia fijados a futuro, muestran no solamente la capacidad de planificación de la gerencia, sino un compromiso serio con los objetivos esenciales del cooperativismo y es el desarrollo integral de los socios.

4.1. Gerencia y planeación

La gerencia de PRODECOOP tiene cuatro vicegerencias: Desarrollo Cooperativo, Financiera, Operaciones Comerciales y Pro-

cesamiento (beneficio), cada una tiene con su propio rol. La Vicegerencia de Desarrollo Cooperativo gestiona y da seguimiento a todas las propuestas de proyectos para inversión al desarrollo de la cooperativa.

La Gerencia desarrolla sus operaciones en coherencia con el Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales-POA, todos discutidos y aprobados en la Asamblea de Delegados. En el ciclo 2010-2011, PRODECOOP manejó 16 millones de dólares. El presupuesto aprobado para el año 2011-2012 fue de 22 millones de dólares. El incremento en el presupuesto obedece principalmente al aumento de los precios del café y un leve incremento en su proyección de acopio de café.

La cooperativa tiene un razonamiento y una reflexión continua sobre sus objetivos y los medios y las rutas para alcanzarlos, aunque su Plan Estratégico y planes de mediano plazo no están actualizados. Su Estrategia de Desarrollo está explicitada en un Plan de Desarrollo elaborado en el 2000. Las estrategias buscaban dos cuestiones fundamentalmente: alcanzar la sostenibilidad financiera de la cooperativa (por medio de un plan de inversiones en capacidad de beneficiado y diversificación de mercado) y en una segunda fase de mejora de calidad y productividad.

Actualmente la cooperativa ha traducido esa estrategia en un concepto de ***calidad integral*** con el objetivo de mejorar los servicios, pero además se propone incidir en la diversificación hacia nuevos rubros y el desarrollo integral de los socios: calidad del producto, del servicio, ambiental y vida de socios (as).

4.2. Los recursos manejados, normas, procedimientos y personal

El presupuesto en el año 2010-2011 fue de unos 16 millones de dólares, de estos alrededor del 95% son operaciones relacionadas con el café y un 5% para otras operaciones, cuya gestión y supervisión están a cargo de la Vicegerencia de Desarrollo Cooperativo (500 mil dólares aproximadamente). La mayor parte de los recursos provienen de créditos que obtiene la cooperativa de unas seis fuentes de financiamiento (entre ellas Oiko Credit, Root Capital y Responsability), usadas en las operaciones ligadas al negocio principal –el café– (principalmente para compra de café a los socios). Además la cooperativa cuenta con un fondo de crédito cercano a los US$700 mil dólares, para créditos de corto plazo a socios, para mantenimiento de cafetales. Este fondo de crédito tiene sus políticas bien definidas y es enteramente de la cooperativa. Los créditos son recuperados pignorándolo de las entregas de café de los socios.

PRODECOOP maneja dos fuentes de recursos propios: el aporte de los socios (2-3 dólares por qq) con un fondo aproximado de 120 mil dólares y los excedentes

de sus operaciones comerciales. Además, administra fondos de la cooperación por un monto aproximado de 500 mil dólares. También gestiona y administra créditos de entidades financieras utilizados para la compra de café y sus operaciones comerciales en este mismo rubro. Esos fondos rondan entre los 8-12 millones de dólares por año. Ello demuestra que la central tiene un alto grado de capitalización y solidez financiera.

Un presupuesto que ronda los 16 millones de dólares, siendo que una buena parte de los préstamos que la cooperativa administra para comprar café, no pueden ser gestionados y administrados sin que la gerencia cuente con las habilidades para su administración. Además, la cooperativa tiene normas y procedimientos administrativos, que son indispensables para su funcionamiento. De hecho, la cooperativa logra obtener acceso a créditos millonarios precisamente porque ha demostrado la capacidad y las habilidades para administrar, así como el sometimiento a normas y procedimientos, que de no existir o de existir vacios importantes, fueran descalificadas como cliente.

La Central cuenta con 56 personas contratadas entre personal administrativo, personal financiero, personal de comercialización y de gerencia. También incluye personal en beneficio seco pagado con parte de los gastos operativos del área comercial. Todos los trabajadores fijos en la Central son pagados con el fondo comercial por operatividad. El personal del equipo de desarrollo cooperativo parcialmente es pagado con fondos de la cooperación y otras fuentes, cerca de un 20%, es pagado por los excedentes de la Central.

La mayor parte del personal son profesionales: licenciados en administración de empresas, ingenieros agropecuarios, sicólogos, abogados, contadores y economistas. En la jerga interna de PRODECOOP el personal contratado es conocido como colaboradores y no como empleado. La idea es crear un clima de trabajo y de relación diferentes, "*PRODECOOP RL no es una empresa privada, como esta es una cooperativa tratamos de colaborar con nosotros y con la gente con cual trabajamos que son pequeños productores, existe una relación de ir construyendo juntos para mejorar las condiciones de vida de los socios, pero también de nuestros colaboradores, existe una buena interacción entre el consejo de administración y el equipo de colaboradores*[88]".

El manejo de este presupuesto también ha exigido desarrollar procedimientos, normativas, manuales y controles para el manejo de los recursos. Las auditorías son realizadas anualmente de manera ininterrumpida en los últimos 10 años y son contratadas por la Junta de Vigilancia. Además la cooperativa cuenta desde su fundación como sociedad anóni-

[88] Entrevista a la gerenta general.

ma en 1993, varias cuentas bancarias que son administradas por la gerencia y la administración, principalmente por la Vicegerencia Financiera y la Vicegerencia de Operaciones. También cuenta con registro de contribuyente (J0410000000225).

En términos de comercialización la cooperativa mantienen negocios con una gran diversidad de compradores, ligados a mercados orgánicos y justos a nivel internacional en una diversidad de regiones: EE.UU., Europa y Japón, y más recientemente también ha abierto comercio con Venezuela en el marco del programa ALBA. Estos datos muestran que tiene desarrollada una buena capacidad gestión y capacidad administrativa de recursos.

4.3. La gestión de proyectos

Además de la gestión de la cartera relacionada con las operaciones ligadas a su negocio principal que es el café y cuyo monto ronda los 16 millones de dólares, la cooperativa también gestiona otros proyectos para sus socios, entre estos proyectos están:

- Proyecto de Seguridad Alimentaria en las Segovias, ejecutado con la Comunidad Agroecológica Comunitaria (CAN). El monto es de 556 mil dólares con financiamiento de Green Mountain. La Red Ecológica es un ejecutor y adicionalmente contribuye con el 30% del financiamiento en conjunto con PRODECOOP.
- Proyecto de Autogestión y Seguridad Alimentaria con cooperativas de base de PRODECOOP, financiado con el Centro Cooperativo Sueco. Están trabajándolo desde el 2008, valorado en cien mil dólares por un año, concluye en el 2013.
- Desarrollo del Mercado Nacional para Café Tostado Molido, marca Café de Palo, ejecutado entre 2010-2012, concluyó en julio, el valor es de 50 mil dólares.
- Proyecto de Miel de Abeja en las Segovias, con apoyo de Cooperativa Sin Fronteras, tiene un monto de 30 mil dólares. Trabajan con miel desde el 2003 pero con diferentes cooperantes. Para este proyecto también han contado con apoyo —en diferentes momentos— del Centro Cooperativo Sueco, FLO Centro América, Cooperativa Sin Frontera, Eco Mercado y fondos propios. Este es un proyecto estratégico, por ello la cooperativa cada año está incrementando el aporte propio para mantener el proyecto.
- Proyecto Estudio del Cardamomo que se está realizando a través de CEDECOOP y CRS, estos proyectos son ejecutados directamente por estas organizaciones.

Cuadro Nº 7: Gestión de Proyectos

Proyecto	Financiamiento (US$)
Aprobados	
Puentes	163.991
Seguridad Alimentaria	556.000
Autogestión y SAN	100.000
Café Tostado Molido	50.000
Miel de Abeja	30.000
Cardamomo	-
En Gestión	
Rehabilitación de cafetales	1.000.000
SAN 2ª Fase	400.000

Fuente: Entrevista a Ligia López encargada de comercialización

La cooperativa también tiene en gestión otros dos proyectos:

- Rehabilitación de Cafetales, está presentado a Green Mountain, posiblemente se ejecutará en el segundo semestre de este año 2012-2015, valorado en medio millón de dólares.
- La segunda fase del proyecto de Seguridad Alimentaria en las Segovias para inicio 2013, valorado en 400 mil dólares. La duración es de tres años 2013-2016, se está solicitando a la Comunidad Agroecológica.

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En los últimos 10 años PRODECOOP ha mejorado sustancialmente su capacidad económica empresarial. Su principal giro de negocio, la comercialización del café, es una actividad que ha alcanzado su punto de equilibrio y además le genera excedentes importantes, lo que le permite transferir unos 500 mil dólares a sus socios en concepto de sobreprecio del café vendido. Otra parte alimenta las inversiones para el desarrollo del negocio de café y una tercera parte, apoya los gastos generados por la Gerencia de Desarrollo, que tiene a cargo proyectos de diversificación, seguridad alimentaria, becas de educación, etc., es decir, los proyectos que no están ligados directamente al café. De hecho según la gerenta "*antes el 100% de esa área estaba financiada por la cooperación internacional, ahora que hemos sufrido una baja sustancial de los fondos de cooperación en casi un 50%, nosotros estamos financiando alrededor del 20% de los gastos de esa área*".

En el último informe[89] anual 2010-2011, los balances financieros (Balance General y Estado de Resultados) presentados por la cooperativa resultaron muy positivos y esperan para este año un des-

[89] Decimocuarto Informe de Asamblea General Ordinaria de delegados y delegadas. Informe anual 2010-201.

empeño similar aun cuando los precios del café no sean tan altos como los del último ciclo agrícola.

Si se analizan las fuentes de costos y gastos de la cooperativa, se observa claramente que el grueso de ello proviene de las operaciones de café y estas se financian anualmente con préstamos que realiza la cooperativa a diferentes fuentes de crédito. Es decir, la cooperativa juega con financiamiento caliente. Según la gerenta, estas necesidades de crédito varían anualmente y dependen fundamentalmente de los precios del café. En los últimos años la cooperativa ha contratado créditos por un monto que oscila entre los 12 y 14 millones de dólares. El resto de gastos se financian con excedentes que genera la cooperativa, con excepción de los gastos del área de Desarrollo Cooperativo que se financia con fondos de la cooperación (a través de proyectos de desarrollo), pero que tiene un déficit de alrededor de 80 mil dólares que son financiados por los excedentes de la cooperativa.

Los datos muestran que la cooperativa ha logrado convertirse en una alternativa viable, sólida y muy atractiva en términos económicos y ello le ha permitido pasar de los 10 mil quintales de café acopiados a inicios del 2000 a los 60 mil quintales que acopia hoy en día. Hay que señalar que el mercado de café es muy competitivo en términos de compradores: empresas como CISA-AGRO y ATLANTIC son competidores privados con respaldo internacional muy agresivos en el mercado. No obstante, la cooperativa ha logrado mantener un buen nivel de fidelidad de sus socios (especialmente los más pobres) e incrementar los volúmenes que acopia. Esto muestra el éxito que ha alcanzado en el plano económico y tiene que ver con el éxito que han tenido al ofrecer servicios en acopio, transporte y beneficiado, que resultan económicamente interesante a los socios.

Ha sido muy importante el desarrollado del mercado en importantes nichos en los países consumidores. Los principales son comercio justo *(Fair Trade*) y mercado diferenciado como el orgánico (50% del volumen es orgánico). En el ciclo 2010-2011 el volumen fue de 60,000 qq de oro bruto en café. Se comercializaron el 47% EE.UU., Europa 43%, Nicaragua 5%, Venezuela 4%, el continente Asiático 1%.

La cooperativa además ha logrado acumular una importante cantidad de infraestructura y equipo. De ello lo principal han sido los edificios y las instalaciones para el procesamiento seco del café, lo que le permitió dejar de depender de servicios privados para el beneficiado del café y reducir de esta manera los costos a los socios, además de captar más valor agregado que se traduce en mejores precios.

El servicio más débil de la cooperativa es el crédito, dado que el fondo apenas cubre un porcentaje pequeño de la demanda. El

Cuadro Nº 8: Estado de resultado al 30/09/2011

Detalle	US$
Ingresos	16.329.655
Venta de mercancías	15.780.321
Venta de servicios	-
Ingresos de área de crédito	92.027
Ingreso de área de desarrollo	411.922
Otros ingresos	45.386
Total costo de ventas	14182.787
Costos de productos vendidos	13718.880
Costos de servicios	272.017
Costos de exportación	176.991
Costo de tostaduría	14.899
Gastos	2098.132
Gastos de comercialización	498.461
Gastos de administración	517.917
Gastos y productos financieros	505.330
Gastos del área de crédito	30.244
Gastos financieros del área de crédito	1.607
Gastos del área de desarrollo	497.457
Otros Gastos	11.825
Reservas patrimoniales	33.611
Aporte a INFACOOP	1.681
Utilidad bruta	2146.868
Excedente neto	48.735

Fuente: Informe anual PRODECOOP 2010-2011.

acceso a crédito es muy valorado por el productor, pero solo se cubre el 36% de la demanda de los socios y es de corto plazo, aunque hay una gran demanda para renovación de café e inversión en infraestructura. Las limitaciones en los servicios de crédito generan muchas tensiones con los socios, porque la cooperativa no puede brindar servicios a todos y tampoco puede cumplir con las expectativas de montos de los socios. A pesar de ello las tasas de interés de estos créditos se han reducido del 18% al 12% una tasa sumamente baja en el mercado de crédito del país.

La debilidad de este modelo tiene que ver con la especialización en

café. Un contexto desfavorable de precios internacionales puede limitar las capacidades de la cooperativa para atender su área de desarrollo, que como se ha visto, es muy importante para los socios más pobres y es un factor o elemento clave de fidelidad. La estrategia que sigue la cooperativa parece estar muy consciente de este problema, puesto que apuesta a mantener nichos de mercados seguros (mercado justo, orgánico y de calidad) con el objetivo de defenderse ante posibles crisis.

La necesidad de diversificación productiva es clara y coincide en el interés colectivo y el interés individual a nivel de socios, ello porque como hemos visto existe un segmento amplio de socios con poca tierra y con presiones de herencia y por otro, porque en el pasado los productores han sufrido las consecuencias de una economía fuertemente es-

Cuadro Nº 9: Infraestructura y equipos, cantidad y valor en dólares

Infraestructura				
Descripción	**Ubicación**	**Fecha de Adquisición**	**Remodelación**	**Valor de Adquisición US$**
Edificios e Instalaciones	Estelí	abr-97	2004	197.343
Edificios e Instalaciones	San Juan del Río Coco	oct-4	2008	123.315
Edificio de beneficio húmedo	Las Palmas	may-8	2011	122.701
Beneficio de Dipilto	Dipilto	oct-2	2010	131.584
Edificios e Instalaciones	Palacagüina	may-99	2005	622.586
Planta Procesamiento de miel	Palacagüina	abr-12	s/d	43.125
Hotel finca turística	Palacagüina	mar-12	s/d	136.623
Totales				**1.377.280**

Equipos					
Descripción	**Ubicación**	**Cantidad**	**Marca**	**Fecha de Adquisición**	**Valor de Adquisición**
Motocicleta	Estelí	3	Honda	2003	7.623
Camioneta	Estelí	4	Toyota	De 2003/09	97.706
Camioneta	Beneficio	3	Toyota	De 2004/11	57.719
Camión	Beneficio	3	Toyota, Isuzu,	De 2003/11	37.426
Tractorcitos	Beneficio	2		2009	8.115
Totales					**208.590**
Total infraestructura +equipos					**1.585.870**

pecializada en un solo rubro. En este sentido los experimentos que realiza la cooperativa alrededor de miel, turismo y cardamomo, son elementos esenciales para el futuro, aunque los esfuerzos son relativamente modestos y en un marco de reducción muy fuerte de la cooperación. El problema es que este sector en general dispone de poca tierra (aunque algunos tienen más que otros) y la mayor parte de las fincas de los socios están ocupadas de café, de ello se deriva la dificultad para diversificar y la coherencia de la cooperativa en buscar rubros que combinen con el café (miel-flores del cafeto) y adaptados a fincas relativamente pequeñas.

En todo caso, uno de los factores de éxito de esta cooperativa ha sido su capacidad para planificar el futuro tomando en cuenta los recursos y capacidades de sus socios y adaptando sus servicios a esas necesidades. Las acciones en desarrollo muestran claramente que la cooperativa está consciente de las dinámicas socioeconómicas de su entorno y está promoviendo cambios que los prepare para los retos a mediano plazo. El riesgo principal está ligado con el recorte de la cooperación y con la ausencia de una estrategia gubernamental en política pública de apoyo a este sector organizado. Ello se muestra claramente con el mínimo apoyo que la cooperativa recibe de instituciones del Estado que tienen recursos y que podrían establecer acuerdos claves para el sector.

6. PROYECCIÓN Y VALORACIÓN INTERNA Y EXTERNA, IMPACTO LOGRADO

PRODECOOP RL es una cooperativa bien posicionada en el territorio, en el país (particularmente entre el sector cafetalero y entre el sector organizado), y también tiene un reconocimiento internacional importante. En todos estos años de trabajo ha logrado ir tejiendo una red importante de interlocutores de todo tipo.

A nivel nacional, PRODECOOP RL ocupa espacios en CONACAFE que es una importante instancia de coordinación y negociación con el gobierno. También participa en CONACOOP, que es otra instancia de coordinación y negociación entre gobierno y el sector de cooperativas. Es decir, participa en dos instancias creadas por el gobierno para negociar y coordinar acciones con el sector productivo, en el primer caso, con el sector cafetalero y en el segundo caso con el amplio sector de cooperativas.

A nivel más gremial, PRODECOOP también participa en espacios de negociación clave, por un lado como miembro de FENIAGRO y como miembro de CAFENICA, el primero es una federación de cooperativas agroindustriales, donde comparte agenda con cooperativas que están en otros negocios diferentes al café, y en CAFENICA, una asociación de cooperativas ligadas a la producción de café. En varios de estos espacios,

PRODECOOP RL ocupa cargos relevantes (presidencia, vicepresidencia o como representante), lo que sugiere que el liderazgo de PRODECOOP RL a nivel gremial y nacional es reconocido por otras organizaciones.

PROECOOP RL también participa en algunas redes latinoamericanas que ofrecen apoyo y asistencia técnica en la comercialización de café y el desarrollo cooperativo. Por ejemplo, PACHAMAMA es una organización en Estados Unidos, que promueve la relación directa entre productores y consumidores. Está conformada por cooperativas y además tiene socios en Latinoamérica, entre ellos PRODECOOP. Estos espacios son clave para su estrategia futura en la que prevé no solamente vender café en granos, sino colocar una marca de café en el mercado.

La cooperativa también ha logrado gestionar y mantener proyectos a través de organismos de cooperación de diversa índole, para apoyar acciones en el área de desarrollo, que incluye proyectos alrededor de la caficultura, pero sobre todo proyectos para apoyar diversificación productiva y seguridad alimentaria. Aunque estos fondos se han venido reduciendo sustancialmente en los últimos cinco años.

Los datos muestran que PRODECOOP RL ha tenido una política febril de alianzas y de participación en organizaciones, asociaciones y redes que le generan a la cooperativa importantes beneficios. Unos alrededor de la negociación de políticas públicas favorables al sector cooperativo, otras más ligadas al sector cafetalero y otras, sus redes internacionales, que les amplían sus perspectivas y posibilidades en la comercialización de café. PRODECOOP RL ocupa en muchos de los espacios nacionales puestos relevantes y ello demuestra claramente el lide-

Cuadro Nº 10: Organizaciones nacionales relevantes donde participa PRODECOOP

Organización	Qué es	Participación
CONACAFE	Consejo Nacional del Café. Creada por decreto gubernamental. Entre otros participa Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)	Participa como representante de CAFENICA
CONACOOP	Consejo Nacional de Cooperativas. Instancia creada por decreto gubernamental.	Socio y ocupa actualmente presidencia.
FENIAGRO	Federación de cooperativas agroindustriales de Nicaragua.	Socio y ocupa Vicepresidencia.
CAFENICA	Asociación de cooperativas de pequeños productores de café de Nicaragua	Socio y ocupa presidencia.

Cuadro Nº 11: Redes latinoamericana y de USA de apoyo a comercialización

Organización	Qué es	Participación
CLAC-RED CAFE	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de pequeños Productores de Comercio Justo.	Socio
CCC-CA	Confederación de cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica.	Socio
PACHAMAMA	Pachamama cofee cooperative.	Socio
SIN FRONTERA	Cooperativas Sin Fronteras Internacional SC.	Socio

Cuadro Nº 12: Organismo de cooperación apoyando a PRODECOOP RL

Organización	Área de apoyo
HIVOS	Seguridad Alimentaria
CCS	Seguridad Alimentaria
INTERMON OXFAM	Seguridad alimentaria
CRS	Seguridad Alimentaria y diversificación productiva
CATIE	Diversificación y mejora productiva café

razgo y la proyección positiva que ha logrado construir a nivel nacional. A nivel del territorio, es un actor reconocido por la Alcaldía, gremios cafetaleros del sector privado, asociaciones y organizaciones de la sociedad civil como el movimiento de mujeres de Estelí Flor de Café.

A nivel local PRODECOOP RL es vista como una cooperativa robusta y con éxito, lo que significa en la práctica, que es una alternativa interesante para la comercialización de café, una cadena que ofrece ventajas. Aunque no se conocen las razones por las cuales PRODECOOP RL ha definido como política ampliar la base de socios en las cooperativas, aparentemente hay resistencia en las mismas cooperativas para ampliar su número. Desde una lógica de empresa, PRODECOOP RL tiene la capacidad para beneficiar y comercializar más café del que actualmente procesa y comercializa, quizás por ello desde la junta de administración y de la gerencia se ha instado a las cooperativas para ampliar la base de socios.

ANEXOS: VALORACIÓN DE LA COOPERATIVA

PONDERACIÓN DE CRITERIOS Y MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

ÁREAS A CALIFICAR	PRODECOOOP
TOTAL	**91**
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO	**21**
1. La organización tiene sus miembros activos.	4
2. La estructura organizativa tiene todos sus cuerpos directivos.	5
3. Funcionan los cuerpos directivos.	5
4. La participación femenina es adecuada.	4
5. Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones.	3
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN	**25**
1. Tienen estrategia de largo plazo.	5
2. Tienen plan operativo anual y presupuesto.	5
3. Han manejado recursos más de dos veces.	5
4. Se financian con aportes de miembros.	5
5. Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente).	5
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS	**30**
1. Actividades productivas o económicas exitosas.	5
2. Tienen bienes propios.	5
3. Miembros reciben servicios.	3
4. Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos.	4
5. Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios.	3
6. Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros.	5
7. Planean alianzas futuras.	5
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	**15**
1. Satisfacción sentida por logros de la organización.	5
2. Han logrado participación en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno.	5
3. Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones.	5

BIBLIOGRAFÍA

1. PREODECOOP RL. “14 Asamblea General Ordinaria de delegados y delegadas. Informe Anual clclo 2010-2011. 2011.
2. Mendoza, R. Fernández, Edgard., Preza, Merling y Gutiérrez, M. “ Las cooperativas de café de Nicaragua: ¿Disputando el capital de café a las grandes empresas?. RIMISP, 2011
3. Fandiño, Manuel. “Comercio Justo en Nicaragua: La opinión de las organizaciones de pequeños productores”. 2010.
4. Valdivia, Salatiel. “Impacto de PRODECOOP RL en el desarrollo humano de asociados/as a sus cooperativas de base en la región I de las Segovias, Nicaragua 2009”. Tesis de maestría, campus Puebla. 2010.
5. CIPRES. “Las cooperativas agroindustriales en Nicaragua: Análisis socioeconómico de 10 organizaciones que integran a 171 cooperativas”. 2008.
6. Gómez, Miguel. “Éxito empresarial: Sistematización de experiencias de pequeños productores de café en Centroamérica”. PAC-PRODECOOP, 2002.
7. BCN. “Nicaragua en Cifras 2010”. 2011.
8. INIDE. “VIII Censo de Población y IV de vivienda Nicaragua 2005”. 2006.

PRESENTACIONES

1. PRODECOOP RL. Enfrentando junto el cambio climático. 2010.
2. Boquin Guillermo. ¿Qué es RPODECOOP? 2010.
3. PRODECOOP RL: “Una empresa asociativa con responsabilidad social”. 2009.
4. Hocdé, Henri. “Dinámica cooperativa en zona cafetalera del norte de Nicaragua: Estrategias de las cooperativas cafetalera frente a los ellos ambientales”. 2011.

COOPERATIVA MANDUVIRA LTDA.: PARAGUAY

Ramón Gauto y Elisa Filippini

ACRÓNIMOS Y SIGLAS UTILIZADAS

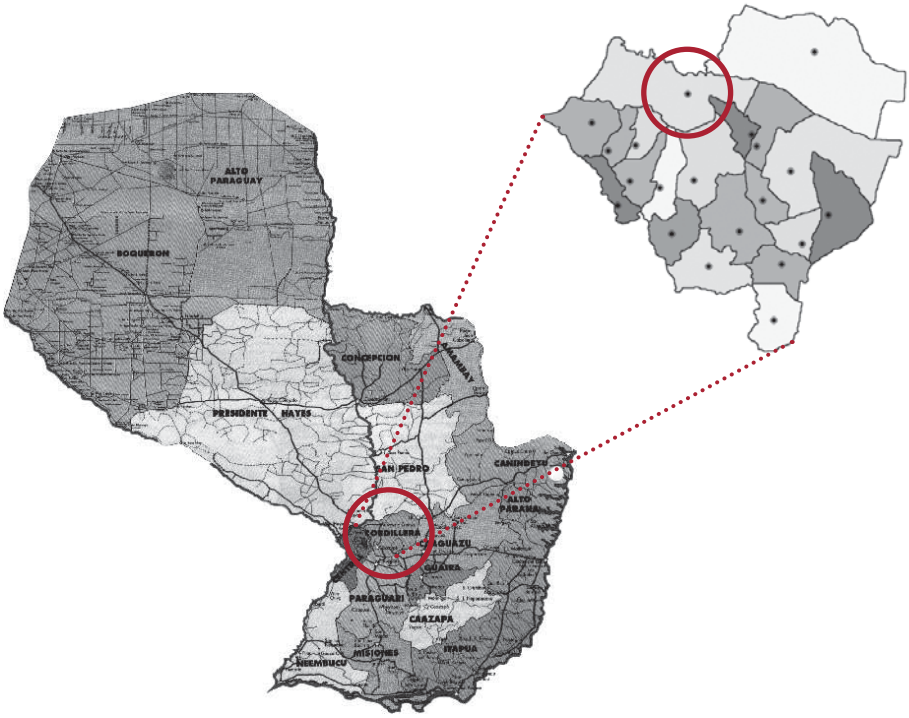
SIGLAS – DESCRIPCIÓN
ACDI VOCA – International Cooperative Development Association / Volunteer Development Corps
AFD – Agencia Financiera de Desarrollo
ALTER VIDA – Centro de Estudios y Formación para el Ecodesarrollo
APS – Asociación de Productores de Soja
BID – Banco Interamericano de Desarrollo
CAPECO – Cámara Paraguaya de Exportadores de Oleaginosas
CONPACOOP – Confederación Paraguaya de Cooperativas
CREDICOOP – Central Cooperativa Nacional Limitada Ltda.
DGEEC – Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos
FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FECOPROD – Federación de Cooperativas de Producción Ltda.
FLO – Fairtrade Labelling Organization
INCOOP – Instituto Nacional de Cooperativismo
IPS – Instituto de Previsión Social
IVA – Impuesto al Valor Agregado
MAG – Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIC – Ministerio de Industria y Comercio
OMJ – Oportunidades para la mayoría
PIB – Producto Interno Bruto
REDIEX – Red de Inversiones para la Exportación
UE – Unión Europea
UNICOOP – Central Nacional de Cooperativas Ltda.
USAID – United States Agency for International Development

DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY

Superficie (miles km^2)	406,7
Población (millones de habitantes)	6,4
Tasa de crecimiento población (% anual)	2,2
Población rural (% del total)	43,3
Población indígena (% del total)	1,7
Población que vive bajo la línea de pobreza (% del total)	32,4
Población que vive bajo la línea de pobreza extrema (% del total)	18
Pobreza en la población indígena (% sobre población indígena)	s/D
PIB (US$ millones) (Base 1994)	4,6
Ingreso per cápita (US$)	720
Contribución agricultura al PIB (%)	15
Tipo de cambio promedio (US$ / Guaraníes)	4.400

MAPA DE PARAGUAY- UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA MANDUVIRA LTDA.

III Dpto. Cordillera – Distrito de Arroyos y Esteros



INTRODUCCIÓN

En este caso se presentan las lecciones aprendidas de la Cooperativa Manduvira Ltda., cuya actividad principal es producción y exportación de azúcar orgánica. Se acordó la experiencia de la cooperativa porque ha incursionado de forma exitosa en procesos de intercooperación e internacionalización de sus mercados consolidándola como un "modelo de organización social".

La cooperativa no es solo productora de caña de azúcar, sino que son dueños de su propia azúcar orgánica, generando empleo, exportando calidad y permitiendo el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias y de la comunidad. Los desafíos que ha debido enfrentar la cooperativa, le han permitido alcanzar metas importantes como tener su propia certificación de Comercio Justo y ser nominada por el Programa Red para la inversión y la exportación–REDIEX, organismo dependiente del Ministerio de Industria y Comercio del Paraguay, como una de las 15 empresas más competitivas del país.

En aproximadamente quince años, la cooperativa pasó de procesar para el mercado local, a una industria orientada a un mercado tan exigente como el mercado europeo de productos orgánicos. Este cambio trascendental ha sido forjado a través del trabajo mancomunado de socios y directivos, con objetivos claros en función a los problemas pasados a ser resueltos. Durante la transición tuvieron tropiezos que fueron capitalizados por los socios de la cooperativa. Algunos elementos claves para su consolidación han sido la trasparencia del accionar de los directivos, la distribución de ganancias a los asociados y la comercialización de la producción de los socios. El consenso y aprobación del accionar de la cooperativa se refleja en el sentido de pertenencia de los socios y su confianza plena en la cooperativa.

En este documento queda claro que el sector cooperativo necesita fortalecimiento de su capacidad gerencial, así como trasparencia y que con responsabilidad, compromiso y trabajo arduo y constante se puede cambiar el rumbo de una cooperativa. Además se confirma que de las dificultades surgen estímulos para buscar nuevas alternativas y nichos de mercado, para lo cual los productores deben profesionalizarse y la masa societaria estar consciente de tomar las decisiones y asumir las responsabilidades que estas decisiones conllevan.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes generales del estudio

La guía usada contiene los aspectos clave que contribuyeron a analizar la organización en sus aspectos y solidez organizativa para valorar el funcionamiento de los procesos internos, su consistencia, habilidades para impulsar el desa-

rrollo organizativo, enfrentar dificultades e impulsar sus potencialidades; su capacidad de gestión y gerencial para determinar sus habilidades para dirigir la organización hacia objetivos planteados, relacionarse económicamente y manejar recursos eficientemente; la capacidad económica y de prestación de servicios, para determinar las características y giro económico y empresarial de la cooperativa y sus asociados, su respaldo financiero y económico y sus resultados económicos; y la proyección y valoración interna y externa, impacto logrado en su entorno, sus asociados y área de influencia.

Algunos factores que se tomaron en cuenta para medir el éxito son: (a) el contexto global que les afecta o influye, incluyendo el desarrollo y apertura de los mercados y la economía nacional; (b) las políticas y programas implementadas desde el gobierno y actores que formulan políticas, incluyendo los donantes; (c) el apoyo que ha tenido desde sus inicios hasta el proceso de consolidación como entidad ejecutora de proyectos de desarrollo; (d) el desarrollo propio desde la asociación, sus socios y aliados (entidades de gobierno, otros cooperantes, otras organizaciones).

1.2. Descripción del país y de la región donde se ubica la Cooperativa

El Paraguay se encuentra ubicado en la región centro sur de América del Sur. Limita al sur, sudeste y sudoeste con la Argentina, al este con Brasil y al noroeste con Bolivia. El Paraguay se divide en dos regiones: Región Oriental y Occidental (también denominado Chaco) y aunque no posee salida directa al mar, por ser un país mediterráneo, cuenta con los ríos Paraguay y Paraná que le dan una salida al océano Atlántico. Se encuentra organizado en 17 departamentos, 14 en la Región Oriental y 3 en la Región Occidental.

La Región Oriental representa el 39% del territorio nacional el cual posee regadío natural con tierras aptas para la actividad agrícola-ganadera; en esta región se concentra el 98% de la población del Paraguay. Asimismo, la Región Occidental, también llamada Chaco, representa el 61% del territorio nacional y cuenta con el 2% de la población del país, se divide en: parte llana y boscosa que no se inunda, 2) planicie seca, de dunas arenosas, tierras abiertas con algunos pantanos, arbustos espinosos y cactos, 3) terrenos bajos, inundables, con grandes pantanos, palmares, malezas y pajonales.

El clima de Paraguay, puede definirse al clima paraguayo como tropical, con estación seca en el invierno del hemisferio austral, y con fuertes contrastes en dirección oeste-este. Esto debido a su posición en latitud, a ambos lados del trópico de Capricornio, se sitúa en una zona límite del dominio climático tropical, en este sentido. Las altas precipitación se dan entre octubre y marzo y las

bajas, entre abril a septiembre. En la Región Occidental, se observan escasas precipitaciones durante julio y agosto y aumentan entre diciembre y enero. En la Región Oriental, especialmente en el sudeste, se observan semejantes variaciones estacionales, sin embargo, no es tan pronunciada como en las otras. La temperatura media anual es de unos 22 ºC, aunque en el Chaco puede llegar a los 30 ºC (de 32 ºC hasta -2 ºC). Los veranos pueden ser muy calurosos (41 ºC), con una temperatura media de 27 ºC y humedad relativa superior al 80%. Los inviernos y primaveras son más frescas y secas, con una media de 17 ºC.

Según la Constitución del año 1992, en su art. 1°, menciona al Paraguay como un Estado Unitario Descentralizado y se divide en departamentos, municipios y distritos que gozan de autonomía política, administrativa, normativa y autarquía para la recaudación e inversión de sus recursos.

El Paraguay es un país eminentemente agropecuario, donde el 43% de la población depende de la producción agrícola, coexistiendo dos modelos agrícolas bien diferenciados, la agricultura familiar campesina, con unas 270.000 familias campesinas, distribuidas en casi todos los departamentos del país y la agricultura extensiva, que se concentra en la región sur este del país.

El crecimiento económico[90] del año 2010 ha sido el mayor del Paraguay en cuatro décadas, con un 15%, impulsado por el desempeño del sector agrícola, por las excelentes condiciones de la cosecha 2009-2010. Sin embargo, otros sectores también contribuyeron de manera destacada, entre ellos la ganadería, la construcción y la manufactura. Pese a que el gasto público continuó creciendo en 2010, la mayor recaudación de ingresos permitió que la administración central finalizara con un superávit fiscal, que en este caso fue de un 1,4% del PIB.

El fuerte crecimiento de la demanda interna, y el incremento de precios internacionales de alimentos y de los combustibles, presionó a la tasa de inflación, que terminó en 7,2%. El favorable entorno económico para el Paraguay logró un aumento de las exportaciones (43,2%) y las importaciones de bienes (43,9%). En el 2011 la economía siguió creciendo a un menor ritmo y la tasa de crecimiento del PIB fue de un 5.7%.

La Cooperativa Manduvira se encuentra ubicada en la ciudad de Arroyos y Esteros, Departamento de Cordillera, Región Oriental, a 67 km de la ciudad de Asunción, Capital del Paraguay. Su nombre describe la situación geográfica en la que se encuentra la ciudad, debido a que la misma se encuentra rodeada por los ríos Piribebuy y Manduvirá, los cuales son des-

[90] CEPAL: Estudio económico de América Latina y el Caribe 2010-2011

embocaduras de varios esteros y arroyos que finalmente confluyen al río Paraguay.

Arroyos y Esteros cuenta con 22.722 habitantes[91] en total (53% varones y 47% mujeres). Debido a la escasa fuente de trabajo, la población joven generalmente emigra en busca de nuevas oportunidades. Es conocida como la "Cuna Mundial del Azúcar Orgánica", por ser la principal productora de caña dulce del país, de la caña se extrae miel y aguardiente. Otros rubros a los que se dedican los pobladores es la producción de piña, banana, entre otros. La ganadería es, además, otra fuente de ingresos.

1.3. El cooperativismo en Paraguay, políticas y entidades relacionadas

El Movimiento Cooperativo en el Paraguay tiene su origen en los nativos guaraníes que empleaban la unión de esfuerzos y voluntades, –la cooperación–, como herramienta para resolver problemas y alcanzar metas. Así nacen expresiones como "OJOPOI": compartir lo obtenido de la caza, la pesca y la recolección; MINGA o trabajo en común y el "ÑE E JOJA" O PARLAMENTO de la sociedad, ejemplos de experiencias donde la solidaridad y la ayuda mutua, se identificaban como valores humanos.

En 1992, la organización cooperativa es reconocida en el Paraguay a través del art. 113 de la Constitución Nacional, donde se expone su importancia para la producción de bienes y servicios basados en valores solidarios y de rentabilidad social. Y en 1994, el sector cooperativo obtiene su propia legislación con la Ley de Cooperativas N° 438 y decreto reglamentario N° 14.052 del año 1996. En 2003, se crea el Instituto Nacional de Cooperativismo – INCOOP, como autoridad para aplicación de la legislación cooperativa y Control de los Entes Cooperativos.

En el 2004, se establece el Marco General de Regulación y Supervisión del Sector Cooperativo y reglamentaciones. En este marco, el INCOOP organiza a las cooperativas en tipos y niveles. Los niveles son: primer grado, cooperativas de base; segundo grado, Centrales y Federaciones que agrupan a las cooperativas de base; y, tercer grado, con la única Confederación de cooperativas denominada CONPACOOP, la cual agrupa al 71% de las Centrales y Federaciones. En cuanto a los tipos se encuentran: de Ahorro y Crédito, Producción, consumo, servicios públicos, trabajo y servicios en general. Igual se reconocen como multiactiva si desarrollan más de una actividad y especializadas si solo desarrollan una actividad. Finalmente se clasifican como A, B o C, dependiendo del tipo de activos que cuenten.

[91] Según proyecciones de la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

El INCOOP registra un total de 982 cooperativas, de las cuales 248 realizan actividades de producción. El sector productivo cooperativizado ha sufrido varios efectos de la última crisis económica del año 2008 como: inestabilidad de los márgenes de rentabilidad de las fincas, desaceleración del nivel de ingreso de los socios a las cooperativas, por la caída de los precios de productos agrícolas en los mercados internacionales, limitado acceso al financiamiento del sector bancario, por la política restrictiva de los bancos, incumplimiento de obligaciones económicas de los socios y dificultades para implementar planes de inversión. También se han sumado efectos climáticos de los últimos años, como sequías e inundaciones que generaron pérdidas en la producción agrícola y ganadera.

En cuanto a los modelos productivos, la Federación de Cooperativas Productivas del Paraguay realizó un estudio en el 2010[92], revelando dos modelos principales: A) Agricultura extensiva o más empresarial con soja, trigo y otros granos de alta tecnología y se organizan en Cámaras como CAPECO, Asociaciones como la APS, Coordinadora Agrícola del Paraguay y en cooperativas y Centrales, con UNICOOP y FECOPROD. b) Agricultura familiar campesina, con más de 270.000 familias con sistema organizativo más tradicional, como los comités de productores, que a la vez conforman asociaciones, con más de 100 socios y hasta 400 asociados. El sector Cooperativo menos desarrollado tiene importancia a nivel nacional, dado que son quienes producen y comercializan banana, hortalizas, cedrón Paraguay, sésamo y caña de azúcar.

La cooperativa Manduvira se encuentra clasificada como cooperativa de producción tipo B y el mayor número de socios productores están dentro del modelo de agricultura familiar, así también existe un interesante número de socios productores con mayores superficies de tierra y por ende su sistema de producción es más empresarial. En materia tributaria[93], las cooperativas de producción tributan Renta e IVA general sobre actos comerciales, impuestos municipales, impuestos inmobiliarios, Seguridad Social Obligatoria y tasas por servicios que utilizan. Asimismo, las cooperativas paraguayas generan el 15% del PIB agropecuario, realizan el 40% de las exportaciones del país, conceden el 24% del total de créditos y captan el 16% del ahorro nacional.

92 Estudio de caso de la Situación del Sector Cooperativo Rural. FECOPROD, 2010.

93 Informe anual 2010 del presidente

Cuadro N° 1: Contribución tributaria de las cooperativas de producción

Impuestos	US$3,016.854
IVA	1.029.877
	911.400
IPS	Us$4.858.132

Fuente: Informe de la presidencia de la CONPACOOP – Año 2010

2. LA COOPERATIVA MANDUVIRA, LTDA.

2.1. Antecedentes de la cooperativa

En la década del 70 la localidad de Arroyos y Esteros se caracterizaba por ser productora de caña de azúcar y productos frutihortícolas. Allí se encontraban instaladas cerca de 150 pequeñas fábricas de miel de caña, que agrupaban cada una, 20 a 30 trabajadores de la zona y unas 8 destilerías que compraban la producción de caña de azúcar para elaborar el aguardiente de caña. Los productores más próximos a las fábricas proveían su producción de caña de azúcar, siendo la venta de esta materia prima la principal fuente de ingresos de estos productores.

La cooperativa inicia sus actividades con 39 socios, entre los que, además de productores de caña de azúcar, se encontraban docentes y profesionales, que buscaban soluciones financieras, porque no lograban acceder a entidades bancarias. De esta forma, en búsqueda de otras fuentes de financiamiento, la cooperativa se orientó como de Ahorro y Crédito para suplir las necesidades de la época. En los 80 la Cooperativa se encontró con serios problemas financieros por la mala administración de fondos y falta de planificación presupuestaria, con grandes pérdidas de capital e incluso salida de socios. En 1984, con la instalación de una destilería de alcohol carburante en la zona y los mejores precios ofrecidos, los socios comenzaron a venderle su producción, aunque duró poco tiempo por la caída de la demanda de caña de azúcar y el cierre de varias destilerías en la zona. Para mejorar las condiciones financieras, la cooperativa en 1988, amplia sus actividades con producción y comercialización de miel de caña de azúcar, con lo cual se logran saldar las cuentas de la cooperativa.

En 1991, el precio de la miel de caña de azúcar cae como consecuencia de que se había instalado en la zona un ingenio azucarero que compraba toda la producción de caña de azúcar y con ello, la producción de miel de caña ya no era rentable. En 1997 el ingenio recibe la certificación como proveedor de productos orgánicos al Mercado Europeo, Comercio Justo y los productores de caña de azúcar de la zona reciben la certificación. Posteriormente en 1999 la Cooperativa Manduvira obtiene su propia

certificación de Comercio Justo. Como estrategia de salida a los problemas de precios, representantes de la cooperativa toman contacto con el Cuerpo de Paz para la construcción de un depósito de caña de azúcar con capacidad de 500.000 kg para que los socios de la cooperativa pudieran procesar la caña de azúcar y convertirla en miel de caña y de esta manera contactar con otras destilerías para entregar la producción.

En 2002, la cooperativa deja de producir miel debido a la falta de materia prima provista por los socios, ya que los mismos destinaban el total de su producción al ingenio local. Con la posibilidad de negociar los precios en forma individual, el ingenio era el que estipulaba el precio a pagar por la caña de azúcar provista, lo cual generaba inquietud entre los productores. Dadas estas condiciones, los dirigentes de la cooperativa proponen a sus socios comercializar la caña de azúcar a través de la cooperativa para intermediar los procesos de negociación, aunque esta opción no fue aceptada por los propietarios del ingenio local.

Sin embargo en 2003 los representantes de la cooperativa consideraron oportuno comenzar a negociar con los propietarios de un ingenio ubicado en la localidad de Benjamín Aceval (Chaco) a 80 km de Arroyos y Esteros que se encontraba sin funcionamiento y así poder reactivarlo. De esta manera, en 2004 la cooperativa Manduvirá invirtió parte de la prima de comercio justo para obtener su propio certificado orgánico y en el 2005, la cooperativa alquila el ingenio, manteniendo la propiedad del azúcar para venderla directamente a mercados internacionales y con ello liberar la intermediación en la cadena productiva, volviéndose la primera cooperativa en Paraguay que produce y exporta azúcar orgánica certificada. En este momento, la Cooperativa Manduvirá se encuentra en proceso de construcción de su propia fábrica de azúcar orgánica a unos 4,5 km de la oficina administrativa, lo que permitirá la disminución de los costos en el proceso de producción.

2.2. Situación actual de la cooperativa

La cooperativa Manduvira, con el apoyo de la Dirección General de Cooperativismo, fue inscripta conforme con la Ley Nº 349/72, reconocida por el Poder Ejecutivo como Persona Jurídica por el Decreto Nº 20.576 del 4 de febrero de 1976. La cooperativa es una entidad de primer grado que cuenta con Acta de Constitución, Personería Jurídica y Reglamento Interno.

Al cierre del año 2011, la Cooperativa Manduvira contaba con 1.638 socios inscriptos, de los cuales el 53% eran productores agrícolas; de este porcentaje de participación, el 82% eran hombres y el 18% eran mujeres. La producción de un gran porcentaje de socios

Cuadro N° 2: Datos Generales de la Cooperativa

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa de Producción Agroindustrial Manduvirá Ltda.
Nombre del Representante Legal	Sr. Luis Darío Ruiz Díaz. Presidente del Consejo de Administración
Dirección y Ubicación Geográfica	Las Palmas 627 y Fidel Maíz. Ciudad de Arroyos y Esteros Departamento de Cordillera
Teléfonos Fax Correo-e Web	(+595 510) 272.121 (+595 510) 272.115 Info@manduvira.com www.manduvira.com
Fecha de inicio de operaciones	16/3/1975
Años de existencia	38
Principal giro de la organización	Producción de azúcar orgánica
Objetivo principal	Mejorar las condiciones de vida de los socios, a través la mejor comercialización de la producción, incorporados en el sistema de comercio justo.
Membresía	1.638 socios
Evolución de la cantidad de socios	La cooperativa presenta un aumento de entre el 10 y 20% de nuevos socios anualmente.

productores se encuentra enmarcada dentro del modelo de agricultura familiar, aunque también se encuentran asociados algunos productores que implementan un sistema de producción empresarial.

Su visión es: "Brindar servicios de alta calidad y eficiencia como cooperativa a los pequeños productores, para mejorar su calidad de vida y de la comunidad; y ser la cooperativa líder en producción de caña de azúcar orgánica e industrialización de azúcar orgánica en todo el país.

Su misión es "promover el desarrollo integral y brindar servicios, con una administración honesta, transparente y eficiente para lograr el bienestar económico y social de los asociados y la comunidad".

La cooperativa exporta azúcar orgánica, de la producción de sus asociados, y se encuentra en proceso de expansión de su producción y venta con la puesta en construcción de su propia fábrica a pocos km de las oficinas centrales de la ciudad de Arroyos y Esteros. Todos sus productos son orgánicos con certificación incluyendo las semillas. Se tiene prohibido quemar residuos orgánicos y no orgánicos en todo el terreno de la finca, asimismo, es prohibida la utilización de fertilizantes

químicos o sintéticos, solamente se permiten fertilizantes orgánicos y/o abonos verdes. A partir de la azúcar orgánica exportada, se elaboran diversos productos de comercio justo que comercializa en Intermón Oxfam.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOLIDEZ ORGANIZATIVA

La Cooperativa cuenta al 2011 con 1.638 socios[94], de los cuales el 65% (1.064 socios) se encontraban activos o habilitados con derecho de voz y voto en las asambleas y 35% (574 socios) no se encontraban habilitados para sufragar. Del total de socios, 868 son productores agrícolas, y de estos 714 son hombres y 153 mujeres.

La **asamblea de socios**[95] es la autoridad máxima de la cooperativa, las decisiones tomadas obligan a los demás órganos y a los socios presentes y ausentes. Se reúne en dos ocasiones: para la presentación del balance y elección de autoridades y para tratar temas sobre comercio justo. Además, se reúnen en forma mensual, en sesiones extraordinarias, para tratar temas como fijación de precios, presentación de proyectos u otros temas de interés por parte de los asociados. En promedio, la participación a estas reuniones es de alrededor del 60% de los socios activos.

La Cooperativa cuenta con un cuerpo directivo con participación de hombres y mujeres en cada caso y sus disponibilidades, y todos están activos. Estos se detallan a continuación:

La cooperativa cuenta con un **Consejo de Administración**, encargado de la administración permanente de la cooperativa cuyo presidente es el representante legal. Se encuentra compuesto por 5 miembros titulares: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal titular y 3 suplentes. Los miembros titulares ocupan sus cargos durante 3 años, siendo reelectos en varias ocasiones. El consejo de administración se reúne cada 15 días de forma a tratar temas de interés para la cooperativa y sus socios y tomar decisiones estratégicas. En el Consejo de Administración existe participación de hombres en un 60% (3 hombres) y de mujeres 40% (2 mujeres). El cuadro siguiente detalla los representantes del Consejo de Administración al año 2012.

94 Cumpliendo la Resolución N° 06/2003, del INCOOP, que en su Art. 2° menciona que para la convocatoria a asamblea ordinaria o extraordinaria, entre otras documentaciones, la Cooperativa deberá presentar la nómina de socios habilitados, los cuales serán los socios que posean derecho de voz y voto.

95 Asamblea ordinaria: según decreto N° 14.052/1996 en el Capitulo V, Art. 52 menciona: deberá llevarse a cabo en el plazo previsto en el estatuto social, el que no podrá ser mayor a 120 días siguientes al cierre del ejercicio. Asamblea extraordinaria: según decreto N° 14.052/1996 en el Capítulo V, Art. 55 menciona: podrá tratar cualquier asunto, sin limitación en cuanto a cantidad de temas a ser incluidos en el orden del día.

Cuadro N° 3: Cantidad de socios de la Cooperativa Manduvira. Año 2011

Socios	Activos	Inactivos	Total
Cantidad	1.064	574	1.638
% participación	65	35	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cooperativa Manduvira Ltda.

Cuadro N° 4: Estructura organizativa y de gobierno de la Cooperativa Manduvira Ltda.

Detalle	Participación de socios/as	
	Hombres	Mujeres
Asamblea de Socios	937	127
Consejo de Administración	3	2
Junta de Vigilancia	3	0
Junta Electoral	2	1
Comité de Educación	1	3
Comité de Solidaridad	1	2
Comité de Crédito	2	1
Comité Orgánico	3	0
Comité Ejecutivo	2	1
Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos	4	1

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cooperativa Manduvira Ltda.

Cuadro N° 5: Miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia

Cargo	Nombre
Presidente	Luis Darío Ruiz Díaz
Vicepresidente	Walter Saldívar
Tesorera	Amalia Leiva de Martínez
Secretario	Gustavo Rodríguez
Vocal	Antonia Aveiro de Velázquez
Junta de Vigilancia	
Presidente	Antonio Orúe
Secretario	Víctor Rojas
Vocal Titular	Ignacio Duarte

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cooperativa Manduvira Ltda.

Gráfico N° 1: Estructura de la Cooperativa Manduvira Ltda.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cooperativa Manduvira Ltda.

La **Junta de Vigilancia**, es la instancia encargada de controlar las actividades económicas y sociales de la cooperativa. Se encuentra compuesto por 3 miembros titulares: Presidente, Secretario, Vocal Titular y 2 suplentes. Los miembros titulares ocupan sus cargos durante 3 años, siendo reelectos en varias ocasiones. La Junta de Vigilancia se reúne cada 15 días de forma a tratar temas de su competencia. En la Junta de Vigilancia existe participación de

hombres en un 100%. El cuadro siguiente detalla los representantes de la Junta de Vigilancia al año 2012.

La **Junta Electoral** es la instancia encargada de organizar las elecciones asamblearias ordinarias y extraordinarias, haciendo cumplir las condiciones estipuladas en el reglamento electoral de la cooperativa. Se encuentra compuesto por 1 presidente y 2 miembros, con posibilidades de reelección y se reúne una vez cada mes. Está compuesta por dos mujeres y un hombre.

La cooperativa también posee comités auxiliares, como son:

a. El Comité Ejecutivo representa al Consejo de la cooperativa, compuesto por 1 presidente y 2 miembros y se reúne en forma permanente. Sus miembros son 2 hombres y 1 mujer.
b. La Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos – UTEP, para coordinar el proyecto de la instalación de la fábrica de azúcar. Tiene 1 presidente y 3 miembros y se reúne dos veces al mes.
c. Comité de Solidaridad: para coordinar servicios de solidaridad para los socios. Tiene 1 presidente y 2 miembros, con posibilidades de reelección. Se reúne una vez al mes y está formado por dos mujeres y un hombre.
d. Comité Orgánico: es la instancia encargada de dar seguimiento a la certificación orgánica en las fincas de los productores socios de la cooperativa, además liderar los procesos del Sistema Interno de Control, para realizar los controles, procedimientos y ajustes necesarios en las fincas de los productores como en la administración de la producción de la caña de azúcar orgánica. Se encuentra compuesto por 1 presidente y 2 miembros, con posibilidades de reelección y se reúne cuatro veces al mes.
e. Comité de Crédito: encargado de concesión de créditos. Se encuentra compuesto por 1 presidente, 1 secretario y 1 miembro, con posibilidades de reelección y se reúne cuatro veces al mes. Existe participación de 2 hombres y una mujer.
f. Comité de Educación: para desarrollo de capacitaciones y programas de asistencia en salud. Se encuentra compuesto por 1 presidente y 3 miembros, con posibilidades de reelección y se reúne una vez cada mes. Está formado por tres mujeres y un hombre.

Si bien existen pocos cuerpos directivos y miembros en cada comité, hay rotación de las personas en cada cargo y se debe a que los socios evidencian los resultados a partir de un objetivo principal, que es el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados de la cooperativa. Esto evidencia el compromiso de parte de los dirigentes dando a conocer sus ex-

periencias, enfrentando crisis de precios, clima, competidores del mercado. Estos conocen sus capacidades y responsabilidades, y los internalizan, para dar ejemplo a demás miembros y socios.

En la cooperativa se valora y promueve la participación de las mujeres en instancias de toma de decisiones y esto puede verificarse considerando la participación de las mujeres en cada órgano principal y auxiliar de la cooperativa para la toma de decisiones estratégicas. La cooperativa entiende que esto podría ser de mayor participación para promover a las mujeres en los cargos estratégicos de dirección.

Tanto la directiva como los miembros de toda la cooperativa, comparten responsabilidades. Un ejemplo a citar es la firma de un fideicomiso de garantía y administración con el Banco Familiar, para la instalación de una fábrica, para lo cual 25 socios cedieron a la cooperativa sus propiedades por valor de US$2,2 millones. Esto representa una muestra del involucramiento de los socios, principalmente de los productores activos, quienes observan la importancia del trabajo conjunto. Aun así, podría esperarse mayor participación en relación a los demás socios de la cooperativa aunque no se encuentren involucrados directamente en los procesos productivos.

Una de las principales fortalezas de la cooperativa, es la participación comprometida y activa de los asociados. Esto se ha observado desde un principio y se ha consolidado en los últimos diez años con la incorporación de los mismos dentro del comercio justo. Este modelo que permite la complementación de la masa societaria con la directiva, los gerentes y técnicos de la cooperativa, hacen que las acciones llevadas adelante sean verdaderamente en base a las prioridades de la organización. La cooperativa se ha ido estructurando teniendo en cuenta sus potencialidades y por sobre todo respondiendo a la demanda de sus socios. De igual forma, el modelo de trabajo del comercio justo, donde exige un compromiso de todas las partes, permite que dentro de la organización, existe una dinámica transparente, en la toma de decisiones, en las ejecuciones, y por sobre todo, en los procesos administrativos y financieros.

4. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN

Los representantes de la cooperativa reconocen la importancia de contar con un Plan Estratégico, ya que les indica hacia dónde debe marchar la Cooperativa, las amenazas que podrían encontrar, las oportunidades que deberán aprovechar en el trascurso, las fortalezas que poseen y las debilidades que deberán corregir. Es por eso, que cada periodo de 7 años, elaboran su Plan Estratégico, conforme a las nuevas oportunidades de negocios que visua-

Cuadro N° 6: Proyectos ejecutados en la Cooperativa Manduvira Ltda.

Nombre	Valor (US$)	Año de presentación	Organismo financiador	Aprobación Periodo de ejecución	Lugar de Presentación
Certificación orgánica para socios, productores de caña de azúcar	14.000	2004	Recursos propios	2004-permanente	Cooperativa
Acopio y Procesamiento y exportación de Caña de azúcar. Alquiler de fábrica	222.222	2005	Fondo de Desarrollo Campesino - Credicoop	2005-2012	Asunción
Asistencia Técnica de fortalecimiento institucional y productivo	56.000	2005	USAID – ACDI VOCA	2005-2012	Asunción, voluntarios internacionales
Fortalecimiento productivo y organizacional	EUR 40.000	2006	Alter Vida – ICCO – Paraguay Orgánico	2006-2007	Asunción
Fortalecimiento organizativo y capacitación	EUR 1.200.000	2006	Alter Vida – ICCO – UE	2006-2009	Administrado por ALTER VIDA
Fortalecimiento de Cadenas de Valor.	500.000	2009	Paraguay Productivo - USAID	2009-2012	Asunción
Asistencia técnica productiva y mejoramiento de suelos y semillas	EUR 50.000	2011	ICCO	2011-2012	Agencia de cooperación en Bolivia
Asistencia técnica y capacitación	250.000	2011	BID – FOMIN	2011-2013	BID
Instalación de Fábrica de procesamiento de Caña de Azúcar Orgánica.	U$S 15.000.000	2009	BID - OIKOCREDIT - REPONSABYLITI -Bco Continental Paraguay - Caja Mutual de Cooperativistas	2011-2013	Administración a través de la UTEP

Asistencia económica, técnica y fortalecimiento administrativo de la industria en construcción	250.000	2012	BID - OMJ	2012-2015	En proceso de aprobación
Fortalecimiento productividad de caña de azúcar, nuevas variedades, mejora suelos	100.000	2012	OIKO CREDIT	2012-2014	Asunción, en ejecución, ejecutado por la cooperativa

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cooperativa Manduvira Ltda.

lizan o se les ofrece. Actualmente, se encuentran aplicando el Plan Estratégico que elaboraron para el periodo de 2011 al 2018.

Asimismo, reconocen la importancia de la elaboración de instrumentos tales como el POA y el presupuesto, por lo que cuentan con ambos. En su Plan Operativo Anual y Presupuesto conforme al año 2012, le indica a la Cooperativa el cumplimiento de su finalidad a través de la optimización de recursos que se encuentran disponibles. De esta forma, se podría mencionar que los representantes de la cooperativa conocen y reconocen la importancia de la definición de sus propios objetivos, estrategias, metas y acciones en beneficio de sus asociados. La elaboración de estas herramientas y planes de acciones, evidencia la capacidad y conocimiento de dirección de una organización y proyectos, lo que permite a los dirigentes de la cooperativa Manduvira establecer prioridades y evaluar los resultados de los objetivos iniciales propuestos por los mismos en conjunto a los asociados.

Asimismo, para cumplir con sus expectativas, la Cooperativa Manduvira gestiona proyectos permanentemente. El cuadro siguiente detalla información sobre los proyectos llevados a cabo durante los últimos 7 años y los que actualmente se encuentran en ejecución.

Los proyectos han sido presentados en las instalaciones de la Cooperativa Manduvira y en las Oficinas de los Agentes de Cooperación internacional ya sea en Paraguay o en sus mismos países de origen. El valor total de los proyectos ejecutados en la cooperativa durante los últimos 7 años asciende a 18.000.000 dólares. La cooperativa administra los proyectos a través de su departamento de administración y contabilidad, a excepción de un caso. En el proceso de gestión de los proyectos, los representantes miembros del Consejo de Administración, com-

parten primeramente las ideas o planes de negocios con los asociados de la Cooperativa, de manera de lograr su aprobación para dar continuidad a los proyectos. Cuando son aprobados, pasan a ser beneficiados los mismos socios que reciben asistencia técnica permanente durante la ejecución de los proyectos.

Los beneficiarios de los proyectos son los productores, tanto hombres como mujeres, proveedores de materia prima de la cooperativa. En cuanto a capacitaciones en formulación, gestión y ejecución de proyectos, la han recibido la Jefa del departamento agropecuario, el gerente y presidente. Para mantener comunicados a los asociados en forma permanente, los representantes de la cooperativa organizan reuniones mensuales donde informan a sus socios sobre ideas de proyectos, procesos de ejecución de algunos e incluso para tratar temas como por ejemplo de fijación de precios de la caña de azúcar orgánica y de su producto como es la azúcar orgánica; este proceso es valorado en gran medida por ser participativo.

La cooperativa, desde sus inicios contó con una pequeña oficina ubicada en el centro de la ciudad de Arroyos y Esteros, donde podía ofrecer servicios a sus asociados. Al trascurrir los años, esta infraestructura fue mejorando debido a la necesidad de contar con mayor cantidad de recursos humanos y poder satisfacer las necesidades de los socios. En estos años ha logrado sumar bienes importantes, dentro de sus activos, de manera a dar mayor sostenibilidad a la organización y respaldo económico, pero se reconoce que el principal activo es la fábrica en proceso de construcción que logrará un verdadero impacto económico. Asimismo, han debido ampliar sus oficinas y otras áreas conforme a las necesidades de la organización. A con-

Cuadro N° 7: Bienes de la cooperativa, incorporados como activos

Bienes	Valor Aproximado (U$S)	Año de Adquisición
Oficina	82.000	1976
Terrenos	138.000	2000
Equipos e Instalaciones	11.800	2000
Muebles de oficina	17.800	2000
Construcciones en Curso	645.000	2011
Maquinarias y equipos	202.743	2000
Rodados	63.800	2007
Equipos y software informáticos	38749	2007

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cooperativa Manduvira Ltda. (Tipo de cambio 4.500 Gs/U$S).

Cuadro N° 8: Personal permanente de la Cooperativa Manduvira Ltda.

Cantidad	Departamentos y Responsables	Especialidad	Responsabilidad
Departamento de acopio			
2	Javier Duarte	Lic. En Contabilidad	Logística, comercialización de caña de azúcar de la finca a la industria y pago a productores.
1	Asistente		
Departamento Agropecuario			
1	Ada Zárate	Ing. Agrónomo	Coordina área rural, manejo de sistema de producción orgánica, proyectos de cooperación
8	Técnicos de campo		
Departamento de Exportación			
1	Pablo Cachenont	Comercio Internacional	Exportación, logística internacional, contacto con compradores.
1	Gerencia		
Departamento de Contabilidad			
1	Óscar Paredes	Lic. En Contabilidad	Elabora informes contables en base a normas y principios
3	Asistentes		
1	Auditora interna		
Departamento de Crédito			
1	Inda García	Lic. En Contabilidad	Análisis de carpetas de créditos para socios rurales y urbanos y seguimiento.
2	Asistentes		
Departamento Industrial			
1	Walter Saldívar	Socio Directivo	Seguimiento del proceso de industrialización actual, en puntos clave
3	Técnicos		
Departamento de Educación y Servicios Médicos			
1	Antonia Aveiro	Socia Directiva	Organizar capacitaciones y ofrecer servicio médico y farmacéutico a socios
1	Asistente		
Departamento de Tesorería y Finanzas			
1	Amalia Leiva	Contadora y Tesorera del Consejo de Administración	Gestiona recursos financieros. Elaboración de cheques. Pago, depósitos
1	Cajero		

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cooperativa Manduvira Ltda.

tinuación se presenta una lista de bienes que posee la cooperativa actualmente.

La cooperativa ocupa a 29 personas en forma permanente durante los últimos 3 años. Estos gastos son financiados con recursos propios de la Cooperativa. El cuadro siguiente detalla el personal que se encuentra trabajando en la cooperativa.

La cooperativa posee Estados Financieros, que son compartidos con los socios en las asambleas, donde el contador de la Cooperativa, quien elabora estos informes, responde ante consultas por parte de los asociados. La cooperativa posee tres cuentas bancarias en diferentes entidades financieras, realizando controles permanentes a través de conciliaciones bancarias. Sumado a este requerimiento, tanto los dirigentes como el personal de la cooperativa posee acceso a internet, esta disponibilidad logra el uso y aplicación de instrumentos electrónicos ya que las negociaciones se realizan principalmente a nivel internacional lo cual denota la capacidad de gestión que poseen los dirigentes.

La cooperativa es monitoreada por diferentes auditorías como, la auditoría interna y externa que exige el INCOOP, la auditoría integral (económica, ambiental y social) para renovación de certificación orgánica y la auditoría ambiental. Este proceso de análisis, evaluación y recomendación permite tomar decisiones estratégicas dentro de una organización lo cual se valora en gran medida.

La cooperativa ha logrado buenos resultados gracias a su capacidad para superar diversas crisis que supieron enfrentar: escasez de créditos, climas desfavorables e incluso bajos precios que pagaban los ingenios azucareros en Paraguay permitiendo escasas posibilidades de negociación. Dadas estas características, y haciendo énfasis en la solidaridad que poseen los socios de la Cooperativa, como resultado de los desafíos es que enfrentaron juntos, un pequeño grupo de productores había propuesto alquilar una fábrica y ser los mismos socios dueños a la vez de su propio ingenio azucarero; idea que fue reconocida e implementada como alternativa válida para la mejora de la calidad de vida de los asociados.

Otra de las innovaciones implementadas por la cooperativa junto con sus socios fue la firma de un fideicomiso para la instalación de su fábrica de azúcar orgánica, el cual consistió en la transferencia de títulos de propiedades de 25 socios de la cooperativa al Banco Familiar a través de un contrato; cediendo de esta forma la cooperativa al Banco los contratos de exportación donde la entidad financiera se encargará de pagar las cuotas de las obligaciones para luego devolver el remanente a la cooperativa para el manejo del flujo de producción.

5. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La cooperativa financia sus actividades mediante diferentes fondos. La muestra de utilización de diversas fuentes de ingresos evidencia la capacidad que posee la cooperativa en cumplir con sus responsabilidades financieras con terceros y de acceder a recursos propios para lograr a la vez independencia financiera. En cuanto a fondos propios se cuentan:

a. Ingresos operativos por servicios financieros, los cuales se generan como resultado de servicios de ahorro y crédito a los socios de la cooperativa y que consisten en intereses compensatorios y moratorios cobrados, cuotas de ingreso no retornable y desafectación de previsiones.
b. Ingresos operativos por ventas de mercaderías, productos agropecuarios y servicios de protección a la salud.
c. Ingresos no operativos como diferencia de cambio.
d. 50% Prima de comercio justo, que consiste en el porcentaje de dinero que ceden los socios para ser reinvertido en las actividades a ser desarrolladas por la cooperativa.

Adicionalmente la cooperativa se financia a través de fondos proveídos por terceros como:

a. Fondos proveídos para la implementación de proyectos.
b. Deudas con bancos, financieras y cooperativas, que consiste en fondos que son proveídos para el desarrollo de las actividades comerciales de la cooperativa.

El cuadro siguiente demuestra en números el impacto del total de los diferentes fondos, tanto propios como de terceros proveídos a la cooperativa Manduvira durante el año 2011:

Cuadro N° 9: Fondos para la financiación de actividades de la Cooperativa Manduvira Ltda. Año 2011

Opciones	Fondos	Montos U$S
1	Ingresos operativos por servicios financieros	127.236
2	Ingresos operativos por ventas	6.440.176
3	Ingresos no operativos	308.117
4	Aportes externos para financiamiento	14.000.000
5	50% Prima de comercio justo	206.810
6	Deudas con bancos, financieras, cooperativas	2.157.111
TOTAL		**20.875.529**

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cooperativa Manduvira Ltda. (Tipo de cambio 4.500 Gs/U$S)

La cooperativa se encuentra realizando como actividad principal, la producción de azúcar orgánica para la venta al mercado internacional y local, además de ofrecer créditos a sus socios, principalmente relacionados a la producción de caña de azúcar. El cuadro siguiente detalla las actividades de la cooperativa y los volúmenes manejados en hectáreas y dinero (Dólares). Así, la cooperativa comercializa su propia producción de azúcar orgánica con diferentes empresas de algunos países como Francia, Alemania, Suiza, Austria, Italia, Canadá, Bélgica, España, Holanda, Inglaterra, Brasil, Bolivia, Perú, Uruguay, EE.UU., Nueva Zelanda, Corea y otros destinos importantes.

A partir de 1988, la cooperativa encuentra como actividad rentable la producción de caña de azúcar para procesarla y comercializar miel de caña. Hasta el año 2002, a pesar de las ofertas permanentes de otras industrias, la cooperativa se encargaba de intervenir en los procesos de negociación de precios. Posterior a estos periodos, la producción de miel de caña ya no era rentable, por lo cual, la cooperativa debió buscar otras alternativas como la venta de la caña de azúcar a otros ingenios locales para la producción de azúcar. A partir del año 2005 y con la certificación internacional, la cooperativa procesa la caña de azúcar de sus socios y exporta azúcar orgánica con su propia marca. De esta forma, la cooperativa realiza activi-

Cuadro N° 10: Actividades principales de la Cooperativa Manduvira Ltda. Año 2011

Orden según actividad principal	Áreas de trabajo	Detalles	Volúmenes manejados (en unidades o dinero)
1°	Agropecuaria	7.635 ha de tierra disponibles para la producción de caña de azúcar. Valor por ha 1.111 dólares	2.644 ha de caña de azúcar en producción
2°	Agroindustrial	El resultado de procesamiento de 128.912 t de caña de azúcar	6000 t de azúcar orgánica
3°	Comercialización	Comercializado al mercado internacional 97% y mercado local 3%	6.000 t de azúcar orgánica
4°	Ahorro y crédito	512 préstamos. La fuente se originó de los ahorros de los socios que ascendían a 888.889 dólares en el año 2011	444.444 dólares en créditos concedidos

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cooperativa Manduvira Ltda.

dades tanto económicas como productivas para cumplir con las expectativas de los socios, los cuales reconocen, valoran y participan durante el proceso.

En relación a los servicios gestionados por la cooperativa, tanto de asistencia técnica, capacitación, salud, financieros, culturales, sociales, son aprobados y planificados con la participación de los socios. Esto con el objetivo de que la cooperativa logre responder a sus necesidades. Los mismos dirigentes de la cooperativa reconocen la importancia de las diferentes alianzas económicas que logran para cumplir con las necesidades de los socios.

Los socios reciben asistencia técnica agrícola de parte de especialistas de la cooperativa y en otros casos de expertos internacionales. Por otra parte, unos 100 socios reciben actualmente asistencia de un proyecto de recuperación de suelo, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. Estas asistencias son realizadas en forma mensual en cualquiera de los 41 centros de acopio con los que cuenta la cooperativa. Un total de 868 productores reciben asistencia técnica, de los cuales 714 son hombres y 153 son mujeres.

Asimismo, las capacitaciones a través de talleres y seminarios también son realizadas por expertos nacionales e internacionales. Algunos temas tratados son: agricultura orgánica, cultivos rotativos y autoconsumo, coordinación de cosecha, protección del medio ambiente, cooperativismo, comercio justo, administración de recursos financieros, financiamiento, salud personal, computación, seguridad vial, entre otras. Se realizan en las distintas entidades de influencia, la municipalidad, escuelas, centros de capacitación, buscando facilitar el acceso a la mayor cantidad de socios. En las actividades de capacitación a nivel zonal existe una participación entre el 60% y 90% de los socios, de los cuales el 30% de los participantes son mujeres.

Por parte del gobierno, los socios de la cooperativa Manduvira reciben asistencia técnica a través del MAG y asistencia crediticia a través de la AFD. También reciben asistencia técnica y capacitaciones de entidades internacionales como: ACDI VOCA/USAID, Paraguay Productivo/USAID, Alter Vida, ICCO, FOMIN/BID, OMJ/BID. Posee relaciones con la Foundation Intermón Oxfam de Alemania, *Fairtrade Labelling Organization* (FLO internacional), entre otros.

En cuanto a los créditos concedidos, durante el 2011 fueron otorgados un total de 331 créditos por un valor de 560.642 dólares y en el 2010 se otorgaron 312 créditos por un valor de 330.084 dólares, lo que significa un aumento del 6% en créditos concedidos y un incremento del 70% en el monto en guaraníes otorgados respecto al año anterior. Los créditos fueron concedidos en un 100% por la cooperativa en su mayoría con garantía hipo-

tecaria, con fondos proveídos por Credicoop y la Agencia Financiera de Desarrollo - AFD[96]. El total de productores recibió los créditos, es decir, 868 productores de los cuales 714 son hombres y 153 son mujeres, con esto se evidencian alianzas económicas importantes a nivel nacional.

Los socios, además, reciben servicios de salud por parte de la cooperativa. En el año, la cooperativa invirtió, parte del premio obtenido en Comercio Justo, en la construcción de un centro médico donde se dictan charlas de prevención de enfermedades, se ofrecen servicios pediátricos, odontológicos y de laboratorio para socios y no socios de la cooperativa. Esto le ha dado satisfacción y orgullo a los socios ya que perciben los beneficios derivados de estos servicios. Adicionalmente, la cooperativa impulsa actividades culturales, y ofrece clases de pintura, música y danza.

6. VALORACIÓN Y ALIANZAS DE LA COOPERATIVA EN EL ENTORNO

EL modelo de trabajo desarrollado por la cooperativa Manduvirá, ha posibilitado que un importante número de productores y sus familias tengan una actividad rentable durante gran parte de año considerando que el cultivo de la caña de azúcar orgánica es de tipo artesanal, lo que requiere más mano de obra y parcelas de cultivos relativamente pequeñas. La agricultura orgánica se ha convertido en una oportunidad interesante para los productores y en una herramienta para mejorar la calidad de vida y el nivel de ingresos.

Actualmente con los productores de la cooperativa que trabajan en dentro de este sistema, incorporan mano de obra semi-permanentes en sus fincas en un promedio de 10 a 12 personas que trabajan en grupos. Un productor de caña de azúcar que obtiene buenos rendimientos, y realiza buenas prácticas agrícolas puede obtener en un periodo de cinco años un total de 9.000 dólares por ha, con un gasto de 6.645 dólares, generando una diferencia por ha de 2.394 dólares, un 26% de rentabilidad. Actualmente los 868 socios productores de la cooperativa cuentan con 2.644 ha de caña de azúcar en producción, que a su vez integran a más de 2.000 beneficiarios directos de este sistema de producción.

La cooperativa posee como fortalezas, la obtención de su certificación de comercio justo para azúcar y otros productos, una certificación orgánica propia, su experiencia en exportación, buena administración financiera, habilidad para administrar cambios

[96] AFD: Agencia Financiera de Desarrollo, única banca pública de segundo piso, canal de préstamos del sector público a las entidades de intermediación financiera de primer piso públicas y privadas, cooperativas supervisadas y reguladas por el INCOOP y otras entidades denominadas Instituciones Financieras Intermediarias (IFI).

estratégicos, sentido de pertenencia de los socios, entre otras. La Cooperativa logró capitalizar las dificultades que fueron presentándose a lo largo de su existencia, como recursos humanos inadecuados, débiles sistemas de información, mala administración de la cartera, una estructura organizacional y sistema de control inadecuado, alta incidencia de política y conflictos, e incremento en costos de producción, entre otros.

De esta forma, la cooperativa logró superarlos y concentrar esfuerzos para la toma de decisiones estratégicas en búsqueda de nuevos mercados y productos, así como también el mejor control de la estructura organizacional para minimizar riesgos y pérdidas en la búsqueda de mejores precios para sus socios logrando el mejoramiento de la calidad de vida y sentido de pertenencia por parte de los mismos.

La Cooperativa se encuentra asociada a la Federación de Cooperativas de Producción Ltda. - FECOPROD, que integra a 34 cooperativas productoras. La Fecoprod representa el 14% del total de cooperativas productoras y agrupan alrededor de 20.000 socios productores. Sus cooperativas asociadas reciben asistencia técnica, participan en producción, comercialización y distribución de productos agrícolas como: soja, trigo, maíz, canola, avena, sorgo, yerba mate, caña de azúcar, entre otros; carne de ganado bovino y porcino, lácteos y balanceados. Además las cooperativas poseen 3 frigoríficos que procesan carne, 4 industrias lácteas, 3 plantas de chacinados, 1 industria de yerba mate, 5 molinos de trigo, 2 plantas aceiteras, 4 plantas de balanceados y en proceso de construcción, una planta para producción de leche en polvo. Todo esto le confiere una presencia y garantía de alianzas a la Cooperativa.

Según el informe económico del año 2011 de la Fecoprod, las cooperativas socias producen alrededor del 63% de la leche cruda y representan el 80% de la leche industrializada en el país; además representan el 70% de la producción nacional de canola, 55% de trigo y sésamo, 80% de maní, 48% de la exportación de soja en grano, 42% de la industrialización de la yerba mate y 25% de la exportación de carne a nivel nacional.

Asimismo, la cooperativa se encuentra asociada a la Central Credicoop[97], que brinda asistencia crediticia, que complementa con la asistencia técnica ofrecida por Fecoprod. La Central Cooperativa Nacional Limitada "CREDICOOP", es una entidad de segundo grado. La cooperativa se encuentra además integrada a la Asociación Paraguay Orgánico

[97] Organizada conforme con la Ley Nº 349/72, reconocida por el Poder Ejecutivo como Persona Jurídica por el Decreto Nº 6094, e inscrita en la Dirección General de Cooperativismo bajo el Nº 59. Debido a la vigencia de la nueva Ley de Cooperativas Nº 438/94, la CREDICOOP es una entidad de segundo grado.

que es una instancia de promoción de la producción orgánica y el desarrollo del sector, bajo el esquema de cadena de valor, el cual incluye la producción, transformación y consumo, así como la provisión de los servicios de apoyo y el acceso con ventajas al mercado. La misma se encuentra conformada por 25 entidades: 14 organizaciones de productores, 7 ONG y 4 empresas.

La confianza depositada en los representantes de la Cooperativa Manduvira y la toma de responsabilidad por parte de los mismos en la búsqueda de alternativas sostenibles de mejora del bienestar social para una mejora en la calidad de vida de los asociados y sus comunidades, ha dejado en evidencia que la organización se constituye como referencia en el sector cooperativo paraguayo.

El principal logro de la cooperativa es la Certificación del azúcar orgánico y la exportación de la producción a mercados internacionales con marca propia, lo que permitió proyectar la construcción de la fábrica de azúcar orgánica, propiedad de la cooperativa Manduvira. En este sentido, los socios se encuentran satisfechos y cada vez más comprometidos con los objetivos propuestos. En el proceso de las entrevistas se evidenció que los líderes responsables de la cooperativa buscan en forma permanente optimizar las condiciones de su producción, lograr mayor productividad, promoción del producto a nivel local e internacional, aplicación de nuevas tecnologías y mejoras en las técnicas de producción, ya sea a través de capacitaciones y asistencia técnica con profesionales destacados dentro del territorio o con expertos internacionales. Estas condiciones de mejoras en el proceso productivo, permiten a los representantes de la cooperativa negociar condiciones de precios y cantidades en mercados internacionales.

Otra de las acciones clave llevadas adelante por la cooperativa, es la participación en el proceso de presentación de la Ley Nacional de producción orgánica, que busca posicionar a este sistema de producción como una alternativa más viable y regulada a nivel nacional. La cooperativa forma parte de un programa nacional, denominado Paraguay Orgánico, desde donde se plantean acciones, tanto a nivel de proyectos específicos como estratégicos para el sector de la producción orgánica.

La cooperativa se encuentra en permanente búsqueda del mejoramiento de los sistemas de producción y negocios. Posee acuerdos con algunos cooperantes como: Paraguay Productivo/ USAID (USA), ACDI/VOCA (USA), Trade Aid (Nueva Zelanda), Fairtrade Labelling Organization International (FLO), CTM Altromercato (Italia), Oxfam (Bélgica), Centro de estudios y formación para el ecodesarrollo - Alter Vida (Paraguay), Ministerio de Agricultura y Ganadería (Paraguay).

El éxito de la cooperativa Manduvira se aduce principalmente en la capacidad de los dirigentes de superar sus crisis económicas y aprovechar los momentos de bienestar general para conducir a la organización en forma sostenible en el tiempo. Esto se evidencia en la constante búsqueda de mejora en la producción de la azúcar orgánica, tanto en calidad como en cantidad, de forma a satisfacer el mercado local como así también el mercado internacional.

Asimismo, se destaca la inversión del 50% de todos los pagos obtenidos por Comercio Justo en programas de salud y materiales educativos para sus socios. Se podría mencionar, además, el sentido de pertenencia que poseen sus socios y como ejemplo, es la firma de un fideicomiso de garantía y administración con el Banco Familiar, para la instalación de su fábrica, para lo cual 25 socios cedieron a la cooperativa sus propiedades por valor de 2,2 millones de dólares. Por lo tanto, la suma de voluntad y responsabilidad por parte de los dirigentes, así como también el sentido de pertenencia de los socios hacia su cooperativa, hacen que la cooperativa Manduvira represente un modelo de asociación rural en el Paraguay.

En la zona, la cooperativa posee un alto reconocimiento, esto producto de las actividades realizadas por la cooperativa, lo que trae consigo la responsabilidad de ser un referente importante dentro del sector. Este reconocimiento además, se traslada a nivel nacional, siendo una de las principales instituciones referentes de la producción orgánica con la participación de pequeños productores. Se evidencia la constante participación de la cooperativa en las actividades relacionadas con la comunidad y sus alrededores, trabajando por atender las necesidades de los socios, logrando el desarrollo local y permitiendo el mejoramiento de los niveles de vida de sus asociados, atendiendo el séptimo principio del cooperativismo cual es el “Compromiso con la Comunidad”.

Cada proceso se encuentra evaluado en forma permanente por los socios de la cooperativa quienes evidencian el aumento de bienestar a través de su mejoramiento de calidad de vida. Es por ello que la permanencia del mismo grupo líder de la cooperativa es justificada por los socios a través del voto en las elecciones asamblearias de cada año.

Por otra parte, los representantes de la cooperativa, dan a conocer sus experiencias en eventos a nivel nacional e internacional. Actualmente, la cooperativa cuenta con espacios diarios para la emisión de programas radiales, a través de los cuales se informa a los socios sobre actividades realizadas y a realizarse, además de informaciones relacionadas a aspectos productivos, organizativos y comerciales. También los representantes de la cooperativa reciben invitaciones para viajar a paí-

ses del exterior, de forma a dar a conocer sus experiencias de éxito en la producción de caña y azúcar de caña orgánica y de Comercio Justo.

Las oportunidades que ofrece el entorno son, la posibilidad de explotar nuevos segmentos de mercado, ampliar la gama de productos, extender la ventaja en costos o en diferenciación, incursionar en nuevos negocios relacionados, integrar en forma vertical hacia adelante y atrás, reducir la rivalidad entre competidores entre otros. A todo esto la cooperativa quiere aspirar y para esto se encuentran haciendo sus mejores esfuerzos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos – DGEEC (2011). Encuesta permanente de Hogares. Principales indicadores de empleo e ingresos. Disponible en: http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPH2011/Boletin_Empleo_EPH2011.pdf
2. Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos – DGEEC (2012). Anuario Estadístico del Paraguay 2010. Disponible en: http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/Anuario2010/indice%202010.pdf
3. Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos – DGEEC (2002). Censo Nacional de Población y Viviendas. Disponible en: http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/Web%20Paraguay%20Total%20Pais/Paraguaytotalpais.htm
4. Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos – DGEEC (2002). II Censo Nacional Indígena de Población y Viviendas. Disponible en: http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/censo_indigena/Capitulo%201.pdf
5. Banco Central del Paraguay – BCP (2010). Sistema de Cuentas Nacionales. Serie 2001-2010. Año base 1994. Disponible en: http://www.bcp.gov.py/index.php?option=-com_content&view=article&id=148&Itemid=374
6. Estudio Económico de América Latina y el Caribe – 2010 – 2011. CEPAL: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/43991/2011-551-EEE_2010-2011-WEB.pdf
7. Azúcar Orgánica – Potencial de Negocios – USAID – Paraguay Vende – 2010 http://paraguay.usaid.gov/sites/default/files/documents/azucar-organica-usaid-2010.pdf

ANEXO: PONDERACIÓN DE CRITERIOS Y MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

ÁREAS A CALIFICAR		Cooperativa Manduvirá
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO		**22**
1.	La organización tiene sus miembros activos	3
2.	La estructura organizativa tiene todos sus cuerpos directivos	5
3.	Funcionan los cuerpos directivos.	5
4.	La participación femenina es adecuada	4
5.	Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones.	5
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN		**25**
1.	Tienen estrategia de largo plazo.	5
2.	Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	5
3.	Han manejado recursos más de dos veces.	5
4.	Se financian con aportes de miembros	5
5.	Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS		**35**
1.	Actividades productivas o económicas exitosas	5
2.	Tienen bienes propios	5
3.	Miembros reciben servicios	5
4.	Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	5
5.	Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	5
6.	¿Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	5
7.	¿Planean alianzas futuras?	5
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN		**15**
1.	Satisfacción sentida por logros de la organización	5
2.	¿Han logrado participación en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	5
3.	¿Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones?	5

PARTE III:

ANEXOS

ANEXO 1: CUADROS RESUMENES DE LAS COOPERATIVAS ANALIZADAS

Cuadro 1: Datos generales de las cooperativas

Nombre de la cooperativa	Antecedentes	Rep. Legal	Tipo de organización	Inicio operaciones	Fecha de persona Jurídica	Objetivos	Principal actividad	No. de miembros			
								Total	Hombres	Mujeres	% mujeres
CAUQUEVA-Argentina	Agencia INTA Tilcara, apoyo ONG y BID	Salomón Zerpa-Presidente	Primer piso	1996	1996	Elevar el nivel de vida de sus socios, con producción y comercialización de productos ancestrales y fruti-hortícolas	Producción y comercialización de papa andina	111	77	34	31%
COOPEUMO-Chile	Iglesia Católica, ONG USA	Rolando Escobar	Primer piso	1981	1981	Luchar por mejor calidad de vida de asociados, prestando servicios	Apoyo a la producción de socios y comercializar sus productos agrícolas con servicios	349	297	52	15%
UNICAFES-Brasil	Producto de debates mov. Coop y economía solidaria	Luiz Ademir Possamai	Tercer piso (nacional): 632 cooperativas socias, 5 grupos de mujeres	2005	2005	Representar nacionalmente a cooperativas y organizaciones asociadas y desarrollar acciones para estas.	Representación y servicios a cooperativas asociadas	317.233	217.233	100.000	32%

COOPEL-DOS-Costa Rica	Iniciativa propia, apoyo FEDECOOP	Damián Mejías Cordero	Primer piso	1971	1971	Mejora de la calidad de vida de asociados y sus familias, mediante apoyo mutuo, gestión colectiva y uso eficiente de recursos productivos	Producción y comercialización de café en grano, para exportación y mercado nacional	319	223	96	30%
COOPEAGRO-PAL-Costa Rica	IDA con apoyo BID	Carlos R. Morera Castillo	Primer piso	1986	1986	Mejorar la condición económica, social y cultural de asociados y sus familias	Producción, transformación y comercialización de palma aceitera	638	459	179	28%
APROCAI-RO-Ecuador	Apoyo proyecto PROLOCAL y Gobierno Descentralizado El Airo	Ilvar Bermeo Jiménez	Primer piso	2005	2007	Alcanzar objetivos comunes, para mejorar la calidad de vida de las familias	Producir, industrializar y comercializar productos agropecuarios y fomentar mejoras a traves de conservación y manejo de recursos naturales	96	74	22	23%
AS-OCUCH-Guatemala	Proyecto PROCUCH-FIDA y PCUCH-Holanda y MAGA	Miguel Figueroa	Segundo Piso: con 21 org de primer piso y 55 grupos de mujeres	1998	2000 con todos sus documentos legales	Desarrollo rural sostenible, equitativo y competitivo en la Sierra de los Cuchumatanes	Representación de organizaciones agremiadas; gestión y ejecución de proyectos comunitarios	12.447	8.847	3.600	29%
PRODE-COOP-Nicaragua	ONG Cenzontle y empresa Colibrí	Merling Preza	Segundo piso: con 38 coop socias	1990	1993	Mejorar nivel de vida de las familias asociadas a las cooperativas socias	Acopio, procesamiento y comercialización de café	2.300	1.610	690	30%
MANDUVI-RA-Paraguay	Iniciativa propia	Luis Darío Ruiz	Primer piso	1975	1976	Mejorar condiciones de vida de socios, a traves de la mejor comercialización de la producción, incorporados en comercio justo	Producción de azúcar orgánica	1.064	937	127	12%
Total			6 primer piso 2 segundo piso 1 tercer piso	3 :+ de 30 años 3: + de 20 3: - de 15 años				334.557	229.757	104.800	31%

Cuadro 2: La organización y funcionamiento

Nombre de la cooperativa	Cuerpos directivos					Funcionamiento de los cuerpos directivos	Participación de socios en cuerpos directivos
	Asamblea socios	Directiva	Vigilancia	Gerencia	Otros		
CAUQUEVA-Argentina	Asamblea de Socios, reuniones anuales un 50% de socios	Consejo de Administración	Junta de Fiscalización. 3 miembros	Coordinador General con posgrado y personal técnico	Comité de Crédito. Comité Interinstitucional Tejiendo Esperanzas	Regularmente conforme acuerdos.	CA: Pleno. 6 miembros, 3 mujeres
UNICAFES-Brasil	Asamblea de socios, anualmente	Consejo Directivo y de Administración	Fiscales y Junta de Vigilancia	Director Ejecutivo y un Director por Región	Congreso de UNICAFES (cada 3 años) Colectivo de mujeres (7 estados), Consejo Consultivo	Todos los cuerpos funcionan normalmente conforme estatutos	Consejo: 5 hombres, 2 mujeres, Consejo Adm: 16 hombres, 3 mujeres
COOPEUMO-Chile	Asamblea General guía líneas estratégicas	Consejo de Administración	Junta de Vigilancia electa del Consejo	Gerente y jefes de cinco áreas de trabajo	Consejo Ampliado con 15 comités de base. Comité Coordinador de Áreas	Bien y conforme a acuerdos y normativa	Consejo: bien, 4 miembros, 1 mujer
COOPELDOS-Costa Rica	Asamblea general de socios, se reúne anualmente	Consejo de Administración	Comité de Vigilancia: 3 miembros	Gerente y equipo técnico	Comisiones de café, crédito y comercial	Funcionan con regularidad conforme estatutos	Consejo: 7 hombres; Vigilancia: 3 hombres; Educación y social: 3 mujeres
COOPEAGROPAL-Costa Rica	Asamblea de socios	Consejo de Administración	Comité de Vigilancia, se elige en asamblea de delegados	Gerente y equipo técnico en 4 áreas	Comité de Educación y bienestar social. Comité Electoral	Funcionan con regularidad conforme estatutos	Consejo: 8 hombres, 1 mujer; Vigilancia: 5 mujeres
APROCAIRO-Ecuador	Asamblea General de Socios, 3 veces/ año	Directorio elegido en Asamblea	Vocales elegidos en Asamblea para control	Directorio ejerce rol de coordinación gerencial	Comisiones: crédito, gestión y certificación orgánica	Funcionan con regularidad conforme estatutos	Consejo: 10 hombres, 1 mujer; Vocales: 6 hombres
ASOCUCH-Guatemala	Asamblea de Representantes de las organizaciones socias	Junta Directiva: Rep. de las org. electos en asambleas	Comité de Vigilancia. Se elige de la Directiva	Gerente: un campesino socio de la cooperativa y personal técnico	Comité de Crédito y Comités sociales	Bien y acorde a sus acuerdos y comparten las gestiones	Plena, 9 miembros, 2 mujeres en Junta Directiva
PRODECOOP-Nicaragua	Asamblea General de Delegados	Consejo de Administración	Junta de Vigilancia	Gerenta y equipo técnico	Comisión de Género y de Educación	Bien y acorde a acuerdos y comparten gestiones	Asamblea: 32 delegados, sólo 2 mujeres; Consejo: 7, solo 2 mujeres
MANDUVIRA-Paraguay	Asamblea de Socios	Consejo de Administración	Junta de Vigilancia	Gerente y equipo técnico	Comités de: Educación, Solidaridad, Orgánico, Ejecutivo, Crédito, Unidad Téc. Ejec. Proy. y Junta Electoral	Funcionan con regularidad conforme estatutos	Consejo: 6, 2 mujeres; JV solo hombres. Hay rotación participativa

Cuadro 3: Capacidad de gerencia y gestión

Nombre de la cooperativa	Planeación		Proyectos		Estados financieros y auditorías	Manuales de procedimientos	Personal contratado		Cuentas bancarias
	Plan Estratégico, Plan de largo plazo	Planes anuales operativos	Número	Financiamiento proyectos			Número	Financiamiento	
CAUQUEVA-Argentina	Programa integrado de Cultivos andinos funciona como tal	Plan anual de producción y ventas	24 proyectos, 3 en ejecución (BID, Gob. Provincial Nacional, FONTAR, otros)	US$1,5 millones	Anuales y auditados	Completos en operación. Inscrita y registros	20 funcionarios: 6 procesos productivos, 4 administración y 10 varios	100% fondos propios	5 cuentas bancarias
COOPEUMO-Chile	Plan Estratégico, Plan de largo plazo	Planes anuales operativos y presupuestos	20 proyectos, 4 en ejecución	US$1,5 millones	Permanentes y auditados	Completos en operación. Inscrita y registros	31 funcionarios: 13 en gerencia y servicios, 15 comercial y ventas, personal apoyo	100% fondos propios	3 cuentas corrientes en dos bancos
UNICAFES-Brasil	Plan Estratégico con 4 ejes estratégicos	Plan anual y presupuesto	17 proyectos, 3 en ejecución, 2 elaboración y 3 negociación	US$6 millones ejecución, US$11 en elaboración/ negociación	Informe Financiero anual y auditorías	Completos en operación. Inscrita y registros	12 funcionarios para asesorías técnicas	75% fondos de proyectos con entes públicos y externos, 25% fondos propios	Cuentas bancarias en Reales
COOPELDOS-Costa Rica	Plan Estratégico	Plan anual y presupuesto	9 proyectos en ejecución	Fondos propios y externos	Anuales y auditados y se presentan en Asamblea	Completos en operación. Inscrita y registros	15 funcionarios en 4 áreas.	Fondos propios y externos	3 Cuentas bancarias
COOPEAGROPAL-Costa Rica	Planeación estratégica desde 2001	Plan anual y presupuesto	8 proyectos en ejecución	US$300 mil con fondos regulares	Anuales y auditados y se presentan en Asamblea	Instrumentos completos y legalizados	479 funcionarios: 35% industria; 20% agrícola; 25% operación y mercado	n/i	3 Cuentas bancarias y sistema integrado de pagos

APROCAI-RO-Ecuador	Plan Estratégico	No tienen, hacen Calendario Cafetalero	6 proyectos	US$790 mil con fondos externos	Rendición de cuentas y control de recursos. No hay auditorías	Instrumentos completos y legalizados	2 funcionarios contables	100% fondos propios	2 cuentas bancarias en dos bancos
ASOCUCH-Guatemala	Plan Estratégico cada 5 años	Planes anuales operativos	9 proyectos, 4 en ejecución (FIDA, Coop. Holanda, USAID, MAGA, otros)	US$8.8 millones, fondos internacionales	Anuales presentados en Asamblea. Auditorías a proyectos	Completos en operación. Inscrita y registros en orden	22: universitarios (agronomía, forestal, administración) y personal apoyo	70% fondos externos 30% fondos propios	Cuentas en dólares y quetzales
PRODECOOP-Nicaragua	Plan estratégico de largo plazo	Plan anual y presupuesto	9 proyectos: 4 en gestión	US$3,3 millones, 2 millones en gestión	Auditorías anuales y controladas por Junta Vigilancia	Completos en operación. Inscrita y registros en orden	56 funcionarios	100% con fondos comercial por operatividad	Cuentas bancarias en córdobas y dólares
MANDUVIRA-Paraguay	Plan estratégico cada 7 años	Plan Anual de Actividades y presupuesto	11 proyectos (7 años), 2 en ejecución actual	US$18,3 millones (US$15 millones para fábrica/ procesar caña)	Estados finacieros y auditorías anuales	Instrumentos completos y legalizados	29 funcionarios: 31% agropecuario; 17% acopio y export.; 14% contabilidad.	100% fondos propios	3 Cuentas bancarias
Total							646 funcionarios. 30-40% producción, 30% gestion y administrac, 20% operaciones		

Cuadro 4: Capacidad económica y de servicios

Nombre de la cooperativa	Areas de trabajo	Vínculos al mercado	Alianzas economicas	Bienes	Financiamiento y procedencia	Servicios que reciben los asociados			
						Asistencia Técnica	Crédito	Capacitación	Otros
CAUQUEVA-Argentina	Producción y venta de papa andina, en menor grado maíz y alimentos procesados (fideos, harinas, granola, dulces) .	Venta directa, mercado mayorista y central de la capital, distribuidores al interior.	Mercados, Autoridades municipales	Galpón (acopio, proceso y molido granos), museo, restaurante, planta empaque, laboratorio. Activos por US$1,4 millones	Aportes socios y propios (66%), Créditos bancarios, fondos internacionales (33%)	Para usar mejor los microcréditos y temas productivos y comerciales	Fondo de micro créditos	Permanente con personal propio y externos en temas demandados	Transporte y labranza.
COOPEUMO-Chile	Producción y venta de aguacates, frutas, trigo y maíz	Mercado interno y exportación frutas	Comisión de Riego PROCHILE, FIA, INDAP, BANCOESTADO	Oficinas, bodegas, locales comerciales. Activos por US$2,5 millones	Por servicios brindados y aportes socios (100%)	Fortalecer tecnificación con personal propio (financia con crédito) y entidades	Fondo de crédito: US$700 mil	Permanente con personal propio y externo en temas demandados	Asistencia tributaria , contable y empresarial Comercio insumos y productos (6 locales) Servicios sociales
UNICAFES-Brasil	Representación y servicios a cooperativas asociadas	Sus cooperativas asociadas cuentan con vínculos al mercado		Oficinas con equipos adecuados. Activos por US$1,1 millones	Aportes de socios (17%), proyectos (74%), externos (8%), otros	Lo dan las mismas socias	Lo dan las mismas socias	Lo dan las mismas socias	Proyectos y alianzas para programas públicos
COOPELDOS-Costa Rica	Producción, industrialización y comercialización de café	Mercado local	Otras cooperativas para acceso a mercados	Activos por US$3,7 millones	100% Aporte socios, venta de café de socios (4% ventas), café molido, almacén	Para plantaciones de café y frutales	Crédito para siembra y mantenimiento cultivo de café	Permanente con personal propio y externo en café y frutas	Venta de insumos y otros productos

COOPEAGRO-PAL-Costa Rica	Producción y procesamiento de aceite de palma y palmiste	Mercado local: 35%, exterior: 65%.	Entes financieros y clientes comerciales	Oficina, plantas de procesamiento, terrenos, maquinaria. Activos US$7,6 millones	Excedentes y aportes socios: 51%; proyectos: 49%	Asistencia a parcelas y viveros	Fondo de crédito a socios	Permanente con personal propio	Procesamiento industrial y comercio insumos y productos
APROCAI-RO-Ecuador	Producción de café arábigo de altura y cultivos asociados	Mercados locales (hoteles y supermercados), e internacionales (Corea). Mercado orgánico	Taza Dorada ganando por 4 años	Laboratorio café, maquinaria, vehiculos y herramientas. US$500 mil	Aporte socios e ingresos por ventas: 100%	Asistencia a parcelas de café con proyectos	Fondo de crédito/socios US$150 mil	Permanente con apoyo de proyectos y ONG	
AS-OCUCH-Guatemala	Tiendas de insumos y/o consumo, crédito, venta de ovinos, servicios forestales y veterinarios, procesa y comercia café, hortalizas.	Exportan café orgánico a USA; haba, arveja y ejote a Inglaterra; cebolla a El Salvador; café convencional y semilla de papa al mercado nacional.	Consorcio "Huehue Auténtico" para venta de productos regionales	Oficinas, mobiliario y equipos; servicio de internet. 8 vehículos y 5 motos. Activos: US$300 mil	Fondos propios (30%), Créditos bancarios y aportes de donantes (70%)	Con personal propio y a través de proyectos	Fondo propio para crédito y servicios a traves de Banrural	Con personal propio y a través de proyectos	Apoyo a familias, mujeres solas y becas para estudio
PRODE-COOP-Nicaragua	Acopio y comercialización café	Mercado nacional e internacional (orgánicos-50% y justo)	Entes financieros y clientes comerciales	Edificios, beneficios, planta de procesamiento miel, hotel, equipo general. Activos: US$1,6 millones	US$16 millones (75% fondos credito, 25% aporte socios y excedentes)	Asistencia para café y procesamiento	Créditos por US$12-14 millones	Con personal propio y a través de proyectos	Apoyo a familias, proyectos de seguridad alimentaria
MANDUVI-RA-Paraguay	Producción y comercializacion de caña de azúcar orgánica	Mercado nacional e internacional (orgánico)	Entes financieros y clientes comerciales nacionales e internacionales	Edificios, terrenos, equipos, maquinarias. US$1,2 millones	US$20,9 millones (33% fondos propios ingresos x ventas y servicios; 66% créditos y aportes externos)	Asistencia para producción de caña con personal propio y del Min. Agric.	Fondo de crédito de US$330 mil a socios	Con personal propio e intl.	Servicios de salud, y actividades culturales.

Cuadro 5: Proyección y valoración

Cooperativa	Liderazgo y presencia en la vida comunitaria, municipal o estatal	Principales logros	Potencial de ampliar o crecer?	Pertenencia a otras organizaciones?	Política de Género? Ambiental? Certificaciones?	Participacion en espacios políticos? Alianzas estratégicas?	Satisfacción con logros de la organización	Visión de futuro y áreas de asistencia
CAUQUEVA-Argentina	Presencia en la comunidad y región, conocidos y respetados por sus logros	- Adaptación a exigencias de mercado - Estrategia ligada a cultura ancestral - Mejora de ingresos y generacion empleo	Abiertos a seguir creciendo y fortaleciéndose	Red Saberes colectivos, Comisión Administrativa Fondo para las Américas (slow food), organizan FOPAL Federación de Org. de Prod. de Alimentos	No una política específica, pero ponen en práctica acciones afirmativas	Con autoridades municipales y nacionales presentes a nivel local	Satisfechos con haber elegido la preservación de tradiciones ancestrales combinado con nuevas tecnologías	Participar en mesas de discusión de políticas para el desarrollo de la región y país. Crecimiento de su área de negocios de productos
COOPEUMO-Chile	Reconocidos por su serio manejo gerencial y organizativo Apoyo a superar situación social en sus comunidades	- Superar crisis y retomar segunda oportunidad con mas cuidado - Gestión de austeridad por falta de apoyo externo	Abiertos a seguir creciendo y fortaleciéndose	Red Global de Aprendizaje, Fairtrade Labelling Organisation International (FLO)	No una política específica, pero ponen en práctica acciones afirmativas	Con autoridades municipales y participación en foros y mesas de diálogo	Amplia satisfacción por superar crisis y retomar la organización	Mejorar sus aportes a logros sociales de comunidades Consolidar la organización (“es la única manera”)
UNICAFES-Brasil	Rol como representante político nacional e internacional y gestiones para un nuevo marco cooperativo	Trayectoria de líderes y sus conocimientos El espíritu cooperativista	Abiertos a seguir creciendo y fortaleciéndose	Red de Agricultura Familiar-REAF, FIPA, Faces do Brasil, en espera de acreditación de ACI	Política institucionalizada y Secretaría de Mujer	Confederación Nac. de Agric-CONTAG, Federac. de Trabaj. de Agric. Fam-FETRAF, Central de Coop y Emprendim Solidarios-UNISOL y con espacios y comités políticos	Satisfechos por logros y ganar espacios de participación en vida política y toma de decisiones nacionales	Reforzar la noción de pertenencia y compromiso de socias. Alcanzar sostenibilidad financiera propia Que el cooperativismo sea reconocido como instrumento clave de la agricultura familiar y econ solidaria
COOPELDOS-Costa Rica	Muy positiva, favorece disponibilidad productos, apoyo social y ambiental	Solidez del liderazgo cooperativo Vinculación socios con actividades	Política de crecimiento y proyección a otras comunidades	FEDECOOP para suministro de insumos; INFOCOOP y FENECOOP para crédito, asistencia y COOCAFE para crédito	Certificación ISO 9002 y 14000. Polit. de Resp. Social; alta conciencia ambiental	Alianzas con entes publicos para mejoras sociales y desarrollo de comunidades	La cooperativa está satisfecha por cumplimiento de planes y responsabilidades	Visión estratégica de negocios y fortalecer su figura de entidad de apoyo y vínculo de sus comunidades
COOPEAGROPAL-Costa Rica	Por su éxito como cooperativa empresarial y estrategias de mercado	Opera con enfoque empresarial con compromiso social	Abiertos a seguir creciendo y fortaleciéndose	Miembro de INFOCOOP, CENECOOP y CONACOOP	No hay política género, part. Mujer importante Certificación inocuidad alimentaria-HACCP	Participa en espacios de protesta política para beneficios de agricultores. Alianza con municipio para proyectos comunitarios	Satisfecha por ser reconocida a nivel local por su compromiso con la zona, con inversiones sociales y empleo.	Diversificación y diferenciación de sus productos en mercado.

APROCAIRO-Ecuador	Reconocida por liderazgo y referente en capacidad de gestión	Mejorar calidad de vida de socios, haberse consolidado la org., ser reconocida.	No es prioritario crecer en socios sino en alianzas empresariales	Mercado Orgánico y en gestión participar en Mesa del Café	Certificación orgánica BCS. No hay política y baja participación femenina	Con Gob. Autónomo Parroquial y programas locales sectoriales, Min. Agric. y Min. Inclusión	Satisfechos por superar crisis con precios de café y consolidación de socios	Contar con unidad técnica-administrativa capacitada y locales propios
ASOCUCH-Guatemala	Como institución gestora del desarrollo rural en el departamento de Huehuetenango	Apropiacion organizativa Credibilidad por el manejo de recursos económicos	Abiertos siempre a crecer en membresía	Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias de Guatemala (ANOFCGS) Alianza Agraria y Campesina de Huehuetenango	Politica de género y ambiental y están puestas en práctica	Alianza Agraria y Campesina del Departamento de Huehuetenango Mesa Departamental de Cambio Climático	Los Asociados muestran satisfacción y las comunidades y autoridades pleno reconocimiento. Siguen creciendo	Consolidarse como "líder en iniciativas territoriales de gestión ambiental y productiva"; fortalecer vínculos como red horizontal con relaciones de intercambio, reciprocidad y co-responsabilidad
PRODECOOP-Nicaragua	Reconocimiento local, nacional e internacional como cooperativa líder en café de éxito y alternativa a redes comerciales para pequeños cafetaleros	Equilibrio entre Gerencia y Consejo Resultados económicos y rol de Gerencia	Tienen potencial pero enfatizan en diversificar y consolidar negocio primero	Comision Nacional de Café, Consejo Nacional de Cooperativas, Federac. Nacional de Coop agroindustriales, Asoc de Coop de pequeños productores. Pachamama en USA, Coord. Latinoamericana de políticas públicas de comercio justo, CCC-CA	No hay política de género, baja particip. femenina. Gerenta es mujer	A través de instancias de coordinación cooperativa para mejorar condiciones de productores de café	El reconocimiento se manifiesta en confianza de venta de producción a cooperativa. Exitos económicos avalan confianza	Alcanzar sostenibilidad total para mejorar ingresos de socios. Diversifcar producción y negocios de la cooperativa Invertir en condiciones de vida de familias socias
MANDUVIRA-Paraguay	Reconocida por su liderazgo, compromiso y toma de responsabilidad por sus asociados y sus comunidades.	Participación comprometida y activa de socios. Certificado de comercio justo y orgánico. Toma transparente de decisiones	Abiertos a crecer, pero en especial a fortalecer lo que actualmente han ganado y mejorar sus actuales socios.	Federación de Cooperativas de Producción-FECOPROD y la Central Credicoop, Asociación Paraguay Orgánico.	No hay política de género, se promueve participación, aunque aun existe baja participación femenina.	Participa en espacios de propuestas para mejorar situación de productores, impulso a la Ley Nacional de Producción Orgánica, y forma parte de Paraguay Orgánico en acciones para el sector.	Logros alcanzados como importante referente en la producción orgánica a nivel nacional e internacional. Por haber superado las crisis y tener aumento del bienestar de socios y familias	Explorar nuevos segmentos de mercados, mejorar diferenciación, incursionar en nuevos negocios relacionados, integrarse en forma vertical y reducir rivalidad con competidores.

Cuadro 6: Calificación general de las cooperativas

ÁREA A CALIFICAR	PRO-MEDIO GENE-RAL	CAU-QUEVA	UNICA-FES	COO-PEUMO	COO-PELDOS	COO-PEA-GRO-PAL	APRO-CAIRO	AS-OCUCH	PRODE-COOP	MAN-DUVIRA	MEDIDA PONDE-RACION
TOTAL	91	94	78	96	87	95	86	92	91	97	100
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO	22	23	17	23	21	23	21	23	21	22	25
1. La organización tiene sus miembros activos	4	3	3	5	5	5	5	3	4	3	5-3-1
2. La estructura organizativa tiene todos sus cuerpos directivos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5-3-1
3. Funcionan los cuerpos directivos.	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5-3-1
4. La participación femenina es adecuada	4	5	1	3	3	3	5	5	4	4	5-3-1
5. Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones.	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5-3-1
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN	23	25	21	25	22	22	21	23	25	25	25
1. Tienen estrategia de largo plazo.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5-3-1
2. Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	4	5	3	5	4	4	3	5	5	5	5-3-1
3. Han manejado recursos más de dos veces.	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5-3-1
4. Se financian con aportes de miembros	4	5	3	5	4	4	5	3	5	5	5-3-1
5. Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5-3-1
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS	32	31	27	33	32	35	31	31	30	35	35
1. Actividades productivas o económicas exitosas	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5-3-1
2. Tienen bienes propios	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5-3-1
3. Miembros reciben servicios	4	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5-3-1

4. Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5-3-1
5. Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	4	5	3	5	4	5	3	3	3	5	5-3-1
6. Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5-3-1
7. Planean alianzas futuras?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5-3-1
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	14	15	13	15	12	15	13	15	15	15	15
1. Satisfacción sentida por logros de la organización	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5-3-1
2. Han logrado participación en espacios socio-políticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno?	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5-3-1
3. Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones?	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5-3-1

Cuadro 7: Cooperativas en América Latina y el Caribe

	Número total de cooperativas	Número de cooperativas silvoagropecuarias y de fomento rural	% Cooperativas silvoagropecuarias y de fomento rural	% con respecto al total de cooperativas	% con respecto al total de cooperativas silvoagropecuarias y de fomento rural
Sudamérica	87.267	16.888	19,4%	72%	50%
Mesoamérica	22.684	10.778	47,5%	19%	32%
Caribe	11.809	6.083	51,5%	10%	18%
Total	121.760	33.749	27,7%	100%	100%

Cuadro 8: Socios de Cooperativas en América Latina y el Caribe

	Número de miembros de cooperativas silvoagropecuarios y fomento rural	Número total de miembros de cooperativas de todo tipo	% socios de cooperativas silvoagropecuarias y fomento rural con respecto al total de socios de todo tipo de cooperativas
SUDAMERICA	1.489.533	34.410.885	4,3%
MESOAMERICA	4.131.342	12.727.814	32,5%
CARIBE	736.798	2.138.887	34,4%
TOTAL	6.357.673	49.277.586	12,9%

Cuadro 9: Cooperativas en Mesoamérica y el Caribe

Región/país	Total	silvoa-grope-cuarias y rurales	% del total	Gran total de socios de coop.	Total socios silvoagro-pecuarias y rurales	% del total	Principales organismos nacionales coo-perativos	Entidad estatal asociada al coopera-tivismo
TOTAL	34.493	16.861	49%	14.866.701	4.868.140	33%		
Sub total Me-soamérica	22.684	10.778	48%	12.727.814	4.131.342	32%		
Costa Rica	347	52	15%	750.121	25.865	3%	Federación Nac. de Coop. Agrop. y de Autogestión-FECOOPA; Consejo Nacional de Cooperativas-CONACOOP	Instituto de Fomento Coop-INFOCOP, Centro de Estudios y Capac. Coop-CE-NECOOP
El Salvador (1)	1.875	1.310	70%	600.000	260.000	43%	Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS); Confederación de Asociaciones Coopera-tivas de RL-COACES.	Instituto Salvadoreño de Fomento al Cooperativismo-INSAFOCOOP, Depto. Asoc. Coop. MAG
México	10.100	3.400	34%	9.500.000	3.500.000	37%	Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas, Consejo Superior Cooperativo-COSUCOOP	Instituto Mexicano de Desarrollo Coop-IMDECOOP

Guatemala	841	352	42%	1.225.359	81.260	7%	Confederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas	Instituto Nacional Coop-INACOP
Honduras (2)	2.333	1.108	47%	300.000	150.000	50%	Confederación Hondureña de Cooperativas-CHC; Federación de Cooperativas Agropecuarias de Honduras-FECOAGROH	Instituto Hondureño de Coop-IHDECOOP; INA-Instituto Nacional Agrario
Panamá	533	66	12%	207.902	2.183	1%	Consejo Nacional de Cooperativas de Panamá-CONALCOOP	Instituto Panameño Autónomo de Coop-IPACOOP
Nicaragua	6.655	4.490	67%	144.432	112.034	78%	Federación Nacional de Cooperativas-FENACOOP, Federación de Mujeres Productoras-FEMUPROCAN	Instituto Nacional de Coop-INACOOP, CONACOOP
Sub total Caribe	11.809	6.083	52%	2.138.887	736.798	34%		
Belice	195	140	72%	46.000	ND	ND	Belize Fishermen Association	Depto de Cooperativas, Ministerio de Agricultura y Pesca
Cuba(3)	10.963	5.811	53,0%	-	579.440	ND	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños	
Jamaica	220	51	23,2%	1.400.000	150.000	11%	ND	Departamento de Cooperativas y Asociaciones
Republica Dominicana	431	81	18,8%	692.887	7.358	1%	Federación Nacional de Coop-FEDECOOP	Insituto de Desarrollo y Crédito Coorperativo-IDECOOP

Fuentes: CR: III Censo Nacional Cooperativo: Estado del cooperativismo en Costa Rica. 2008. Instituto Nacional del Fomento Cooperativo. 2008; ES: Inventario de cooperativas productivas de El Salvador. BCIE. 2009; MX: Fondo de Desarrollo Social del gobierno del Distrito Federal, INEGI 2009; GUA: Estadísticas Sector Cooperativo. INACOP. 2010; HN: Las cooperativas hondureñas y sus organismos de integracion(2002 a 2004). Banco Central de Honduras; PN: Instituto Panameño Autonomo de Cooperativas; NI: (1) Numero de cooperativas obtenido de: Inventario de cooperativas productivas de Nicaragua.BCIE. 2009. (2) Numero de socios de cooperativas: Diagnostico del sector de Economia social en Nicaragua. Alianza Cooperativa Internacional para las Americas (ACI), 2007; BE: BCIE. Inventario de Coop. Productivas. 2009; CU: Num. de cooperativas: Panorama economico y social de Cuba 2011. Oficina Nacional de Estadisticas e Informacion. 2008, Num. de cooperativistas: Las cooperativas en el nuevo modelo economico cubano, 2012. C. Piñeiro; Jamaica: Departament of Co-cooperatives and friendly societies (DCFS), Annual Report 2008-2009, Ministry of Industry, Investment &Commerce (MIIC) of Jamaica; RD: Inventario de financieras rurales en Republica Dominicana. BCIE, 2008.

(1) El Salvador: es conforme Lista de Cooperativas Nacional en INSAFOCOOP. Considera sólo activas. En las agropecuarias se incluyen las agroindustriales

(2) Sólo registra cooperativas activas.

(3) Estadísticas oficiales clasifican separadamente a coop. agrop. El resto estan en una clasificación que agrupa también a emp. privadas y estatales, por lo que no se puede tener el total de coop. del país.

Cuadro 10: Cooperativas en Suramérica

Región/país	Total	silvoagro-pecuarias y rurales	% del total	Gran total de socios de coop.	Total socios silvoagropecua-rias y rurales	% del total	Principales organismos nacionales cooperativos	Entidad estatal asociada al coope-rativismo
SURAMERICA	87.267	16.888	19%	1.489.533	34.410.855	4%		
Argentina	12.760	1.172	9,2%	112.000	9.392.713	1,2%	Agricultores Federados Argentinos-AFA; Asociación de Cooperativas Argenti-nas-ACA	Instituto Nac. de Asociativismo y Economía Social (INAES)
Bolivia	1.470	266	18,1%	15.836	2.280.015	0,7%	Confederación Nacional de Cooperati-vas de Bolivia (CONCOBOL); Federación Nacional de Coop Agrop-FENACOA	DGC-Dirección General de Coope-rativas
Brasil	6.586	1.523	23,1%	969.541	10.008.835	9,7%	Organización de las Cooperativas Brasi-leñas (OCB); UNICAFES, UNISOL	Dep. de Coop. e Associativismo Rural (DENACOOP), Sec. de Desenvolvi-mento Agrop. e Coop. (SDC)
Chile	2.491	468	18,8%	23.400	1.255.712	1,9%	Confederación Nacional de Federa-ciones de Cooperativas Campesinas; CAMPOCOOP	Departamento de Cooperativas-DE-COOP; Instituto Chileno de Educa-ción Cooperativa-ICECOOP
Colombia	7.347	709	9,7%	141.000	4.005.682	3,5%	Confederación de Cooperativas Co-lombianas-CONFECOOP	Dep. Admtvo. Nac. de la Economía Solidaria–Dansocial; Superintenden-cia de la Economía Solidaria-Super-solidaria
Ecuador	3.800	487	12,8%	nd	5.000.000	nd	FENOCIN - Conf. Nac. de Organizacio-nes Campesinas, Indígenas y Negras; FEI - Conf. Pueblos y Organizaciones Indígenas y Campesinas	Ministerio de Agricultura y Produc-ción-MAGAP; Dirección Nacional de Cooperativas. Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria
Uruguay	1.164	125	10,7%	13.649	907.698	1,5%	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas-CUDECOOP; Cooperati-vas Agrarias Federadas-CAF	Instituto Nac. del Cooperativismo-IN-ACOOP

Paraguay	965	248	25,7%	nd	nd	nd	Confederación de cooperativas CONPACOOP; Federación de Cooperativas Productivas del Paraguay	Instituto Nacional Coop-INCOOP
Peru	3.042	1.756	57,7%	100.000	950.000	10,5%	Confederación Nacional de Cooperativas del Perú-CONFENACOOP	Dir. de Coop. de la Dir. Gral. de MYPE y Coop. del Ministerio de la Producción
Venezuela	47.642	10.134	21,3%	114.107	610.200	18,7%	CECONAVE-Central Nacional de Cooperativas de Venezuela; otros 100 organismos gremiales	Superintendencia Nacional de Cooperativas-SUNACOOP

Fuente informacion: AR: Instituto Nacional de Asociativismo y Economia Social (INAES). 2008; BO: Diagnóstico Nacional Cooperativo de Bolivia. Confederación Nacional de Cooperativas de Bolivia (CONCOBOL); BR: Lopes de Freitas,Márcio. 2012. Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB); CH: Directorio de Cooperativas; COL: Sector Cooperativo Agropecuario Colombiano. Observatorio de Cooperativas de la Confederación de Cooperatvas de Colombia. 2008; EC: Subsecretaria de Economía Social y Solidaria, Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador; UY: Censo Nacional de Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural, 2008; PY: Tipificación de cooperativas 2011, INCOOP; PE: Ministerio de la Producción, 2010. OIT 2012; VEN: Censo Cooperativo 2006, Instituto Nacional de Estadísticas.
Brasil: las cooperativas agropecuarias no incluyen cooperativas de crédito rural
Argentina: del total solo 5100 declaran tener actividad económica.

ANEXO 2: BIBLIOGRAFÍA

ACI Américas. (2007). Diagnóstico del Sector Social de la Economía en Nicaragua. San José: Alianza Cooperativa Internacional de las Américas.

Banco Centroamericano de Integración Económica-BCIE. Inventario de Cooperativas Productivas en: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. Noviembre, 2009.

CEPAL: Informe Económico y Social 2009, 2010 y 2011.

CEPAL: Balance Preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2009, 2010 y 2011.

Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa-CIRIEC, España. 2004. El Movimiento Cooperativo en Ecuador, Situación Actual y Perspectivas.

Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CCC-CA). Memoria 2010-2011. Informe General de Labores.

FAO-OCA-ACI. Las Cooperativas Agrosilvopecuarias en América Latina. 1994.

FAO-CEPAL-OIT. Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina. 2012.

FAO. Políticas Públicas y Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe. FAO-RLC. Dic. 2006.

FAO-RLC. Seguridad Alimentaria y Nutricional: El Derecho Humano A La Alimentación. 31ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

FAO-RLC. Una Agenda de Políticas para la Agricultura Familiar. Abril, 2010.

FAO (2011). Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe. Santiago: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, Oficina Regional América Latina y el Caribe

Juliá, J. F., y Marí, S. (2003). Agricultura y Desarrollo Rural: Contribuciones de las Cooperativas Agrarias. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa- CIRIEC, 25-52.

G. da Silva J., Gómez, S., Castañeda, R. Boom agrícola y Persistencia de la Pobreza. 2010

Gómez López J. D. Las Cooperativas Agrarias: Tendencias y Perspectivas en un contexto de internacionalización del capital. Universidad de Alicante (España) s/f.

Lopes de Freitas, M. (2012, Julio 12). Presentación del Presidente Sistema de Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB). Presentación en Taller "Celebración del Año Internacional de las Cooperativas", Organizado por FAO. Santiago, Chile.

Martínez, J. Coque. (2002). Las Cooperativas en América Latina: Visión Histórica General y Comentarios de algunos Países tipo. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC – España. , 145-172.

Ministerio de la Producción e Instituto Nacional de Estadísticas e Información, Perú, 2010. Las Cooperativas en el Perú. Estadísticas Económicas y Financieras.

OIT. Buenas prácticas emergentes en los servicios de desarrollo empresarial. Documento general del Primer Seminario anual. Turín, 2000. (h*ttp://www.ilo.org/dyn/empent*)

OIT. Oficina para los países andinos. 2012. Visión panorámica del sector cooperativo en Bolivia. Un modelo singular de desarrollo cooperativo.

OIT. Oficina para los países andinos. 2012. Visión panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo.

Ostrom, E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press, 1990.

Ostrom, E., Gardner, R, and Walker, J., Editors. Rules, Games, and Common Pool Resources Ann Arbor, University of Michigan Press, 1994.

Piñeiro, M. Contextual Trends and Challenges to FAO. 2004.

PNUD. El impulso del empresariado. Informe para el Secretario General de las Naciones Unidas. Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo. 2005. (*www.undp.org/cpsd/documents)*

Rodrigues, R., 2012. FAO. Discurso de aceptación del cargo de Embajador para las Cooperativas.

Sistema OCB. (2010). Brasil Cooperativo. Retrieved Agosto 16, 2012, *http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros_do_cooperativismo_2010.pdf*

Subsecretaría de Economía Social y Solidaria, Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador. (2009). Retrieved Agosto 09, 2012, from *http://gestionparticipativavenezuela.files.wordpress.com/2009/01/ecuador-milton-maya-fortalecimiento-institucional2.pdf*

ANEXO 3: TDR Y GUÍA METODOLÓGICA

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA ELABORAR EL TRABAJO

1. Justificación

Las capacidades de las cooperativas rurales es una condición necesaria para hacer frente a la competitividad, la apertura comercial y en general para contribuir a mejorar los medios de vida de sus asociados. Desarrollar estas capacidades es tarea que toma mucho tiempo. Muchas entidades en la región han acompañado iniciativas en la formación de capacidades humanas y organizativas a nivel local y su influencia ha sido decisiva en la formación de líderes empresariales y cooperativas competitivas. Muchas sobresalen en desempeño, generación de oportunidades, mejora de ingresos y situación socioeconómica de sus asociados y comunidades. Estas iniciativas han dejado un legado organizativo en las comunidades donde las cooperativas y sus líderes ejercen funciones de desarrollo social, económico y empresarial.

La Organización de las Naciones Unidas decretó 2012 como Año Internacional de las Cooperativas, señalando que: "las cooperativas tienen una presencia única e invalorable en el mundo contemporáneo, hacen posible la inclusión social y permiten que prosperen las pequeñas empresas, al tiempo que ayudan a reducir la pobreza y generan empleos decentes"[1]. La FAO, por su parte, señala que "se necesitan cooperativas y organizaciones de productores fuertes como socios clave en el esfuerzo para eliminar el hambre que sufren cerca de 925 millones de personas y responder a los desafíos del mundo de hoy"[2].

Según la FAO, cerca del 75% de la población pobre de los países en desarrollo vive en áreas rurales. Una gran parte son pequeños productores que dependen de la agricultura, la pesca, los bosques y el ganado para obtener alimentos e ingresos, pero carecen de acceso suficiente a recursos y oportunidades para salir de la pobreza. Las cooperativas y demás organizaciones rurales son un instrumento poderoso para ayudar a construir y fortalecer la capacidad de productores y familias rurales para alcanzar sus objetivos. La FAO propone la realización de este trabajo, para hacer un homenaje a estas cooperativas,

[1] *Mensaje de Ban Ki Moon, Secretario General, a la Asamblea General de Naciones Unidas.*

[2] *Mensaje de J. Graziano da Silva, Director General de FAO, en el Foro Social Temático reunido en Pôrto Alegre.*

con un recuento sobre algunas experiencias, mostrando sus factores de éxito. De esta manera se estará contribuyendo a resaltar el papel que las cooperativas tienen en el mundo rural de la región.

2. Objetivos

Analizar experiencias exitosas y consolidadas de cooperativas rurales, señalando los factores de éxito para lograr estos resultados. Con esto se contribuiría a resaltar el papel de las cooperativas y a ser tomadas en cuenta para el diseño de nuevas políticas, estrategias e incentivos en futuras intervenciones donde se privilegie simultáneamente el desarrollo sustentable, la seguridad alimentaria y la inclusión social.

3. Productos

a) Un informe regional, que será elaborado a partir del análisis de los nueve casos de cooperativas seleccionadas. Este producto, de no más de 20 páginas, será responsabilidad de la Consultora Regional.

b) Nueve informes nacionales, uno por cada país, elaborado a partir del trabajo realizado con cada cooperativa, y basado en la guía que será entregada a cada consultor. Cada informe es responsabilidad de cada consultor nacional, tendrá no menos de 25 páginas y será consensuado con los dirigentes de la cooperativa. Cada consultor nacional apoyará a cada cooperativa a preparar la presentación de uno de sus dirigentes en una reunión que se realizará en Costa Rica en noviembre de 2012.

4. Metodología

El trabajo analizará factores de éxito del cooperativismo en la región, a partir de ocho casos de cooperativas rurales, que muestran resultados concretos en alcanzar la competitividad y el éxito empresarial, así como en el impacto en sus comunidades y en la calidad de vida de las familias asociadas. Aunque pueden existir muchas definiciones de lo que es un factor de éxito, para efectos de este trabajo se entenderá aquel elemento específico y determinante de la cooperativa que haya sido clave o indispensable para alcanzar sus resultados.

Algunos factores que se tomarán en cuenta para medir el éxito de las cooperativas son: (a) el contexto global que les afecta o influye, incluyendo el desarrollo y apertura de los mercados y la economía de sus países; (b) las políticas y programas implementadas desde el gobierno y actores que formulan políticas, incluyendo los donantes; (c) el apoyo que hayan tenido desde un programa de desarrollo público o una entidad privada para el desarrollo; (d) el desarrollo propio desde la cooperativa, sus socios, aliados (entidades de gobierno, otros cooperantes, otras organizaciones), etc.

Para la realización del trabajo se utilizará la siguiente **metodología**:

a) Selección de las cooperativas participantes. Se consideran los siguientes criterios de selección:

- representatividad en la región (Mesoamérica, Caribe, Área Andina, Cono Sur).
- que la mayoría de sus socios sean pequeños productores rurales y/o de la agricultura familiar
- al menos diez años de operación con resultados económicos y sociales importantes
- que esté vinculada a mercados en forma estable
- que hayan desarrollado actividades productivas innovativas
- que sea reconocida por su comunidad y sus miembros

b) Elaborar Guía y metodología final para realizar el trabajo en las organizaciones. Se elaborará una guía con el objetivo de ayudar a buscar y procesar la información necesaria y realizar las entrevistas complementarias para identificar los factores de éxito. El contenido de la guía será en base a los temas identificados en el Índice de Contenido que se incluye más delante.

c) Realización del trabajo. Los trabajos por cooperativa se realizaran en el país de origen y posteriormente se elaborará un Informe Regional. La información a utilizar para los trabajos nacionales será básicamente secundaria, usando estudios ya realizados por la misma cooperativa o de otros actores. Se complementaría con entrevistas a las cooperativas seleccionadas y otros actores.

d) Organización y análisis de la información encontrada. Con la información obtenida por país, se resumirá la información y se podrán comparar los resultados entre las cooperativas seleccionadas con el fin de obtener un informe regional.

Para elaborar el trabajo se usará el siguiente Índice de Contenido[3]

1. Antecedentes del país y políticas y de la cooperativa. Su situación actual general
2. Estructura orgánica y solidez organizativa. Se trata de valor la estructura de gobierno, el funcionamiento de los procesos internos, la consistencia de la cooperativa, sus habilidades para impulsar el desarrollo organizativo, enfrentar las dificultades e impulsar sus potencialidades.
3. Capacidad de gestión y gerencial. Se trata de analizar las habilidades para dirigir la cooperativa hacia sus objetivos planteados, relacionarse económicamente y manejar recursos hábilmente.
4. Capacidad económica y de prestación de servicios, para

[3] Un detalle del Índice se encuentra en la Guía Detallada para el Diagnóstico a las Cooperativas, que será parte integrante de los TDR específicos para cada consultor nacional.

determinar las características y giro económico y empresarial de la cooperativa y sus asociados, su respaldo financiero y económico y sus resultados económicos.

5. Proyección y valoración interna y externa, en su entorno, entre sus asociados y su área de influencia. Factores de éxito que explican los avances de la cooperativa. Esto incluirá la proyección social y comunitaria.

5. Cronograma y Organización del Trabajo

El proceso mediante el cual se realizará el trabajo incluye:

(a) completar la propuesta metodológica, analizarla y aprobar la continuidad del estudio;
(b) selección de los países participantes y de cooperativas;
(c) acuerdos con las cooperativas en los países participantes;
(d) organización del trabajo y puesta en marcha.

El trabajo será realizado en un esquema secuencial desde la realización de estudios de cada cooperativa en los países identificados, hasta completar un proceso de reflexión y análisis regional. El trabajo tendrá una duración total de dos meses y medio, realizando ajustes conforme avances. Para efectos ilustrativos, se muestra un esquema de tiempos y actividades durante el período:

Fase 1: Proceso Preparatorio: dos semanas

a. Elaboración y aprobación de los TDR y acuerdos de las bases para la realización del estudio.
b. Identificación, selección y contratación del consultor regional
c. Elaboración de marco conceptual y metodológico del estudio y guía de contenido.
d. Identificación de países y cooperativas a analizar
e. Acuerdos con las cooperativas, entidades nacionales y oficinas de FAO en los países participantes.
f. Identificación, selección y contratación de consultores o especialistas nacionales para realizar los estudios nacionales.

Fase 2: Elaboración de estudios nacionales: julio

a. Sesión de trabajo (virtual) con consultores para acordar los términos generales del proceso y contenido.
b. Realización del trabajo en las cooperativas, identificadas a cargo de los consultores nacionales.
c. Elaboración de un primer borrador con primeras conclusiones.
d. Revisión de trabajos y ajustes necesarios

Fase 3: Elaboración de documento final regional: agosto

a. Elaboración del Informe final regional a partir de los hallazgos en los países
b. Aprobación de informes y publicación

Equipo de Trabajo

El equipo será conformado por un/a Coordinadora Regional, bajo la responsabilidad del señor Alan Bojanic, quien delega los aspectos operativos en el Consultor Sergio Gómez. Para la realización de los trabajos en los países se contratarán consultores nacionales que recibirán una guía que detalla los aspectos que cubrirá el trabajo.

Estudio de Lecciones de Experiencias de Cooperativas Campesinas en América Latina

Programa de Trabajo

Actividades y Tareas	Resp.	Junio			Julio				Agosto				Septiembre				
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Preparar TDR generales y organizar acuerdos para el estudio	FAO y CR																
2. Selección y contratación consultores nacionales y regional	FAO																
3. Definir metodología (guía) y ajustar TDR	FAO y CR																
4. Acordar criterios, identificar y seleccionar organizaciones participantes	FAO y CR																
5. Establecer acuerdos con organizaciones preseleccionadas	LBL																
6. Realizar estudios nacionales con coop. seleccionadas	CN																
7. Revisión primeros borradores nacionales	CR																
8. Ajustar y completar informes nacionales	CN																
9. Elaborar informe regional	CR																
10. Revisión informe regional y nacionales para edición	FAO y CR																

CR: Consultora regional																	
CN: Consultores nacionales																	

GUÍA COMENTADA PARA ELABORAR EL TRABAJO EN LOS PAÍSES

1. Criterios de selección de las cooperativas

- que la mayoría de sus socios sean pequeños productores rurales y/o de la agricultura familiar
- al menos diez años de operación con resultados económicos y sociales importantes
- que esté vinculada a mercados en forma estable
- que hayan desarrollado actividades productivas innovativas
- que sea reconocida por su comunidad y sus miembros

2. Factores para medir el éxito de las cooperativas a analizar

(a) el contexto global que les afecta o influye, incluyendo el desarrollo y apertura de los mercados y la economía de sus países;

(b) las políticas y programas, implementadas desde el gobierno y actores formadores de políticas, incluyendo los donantes;

(c) el apoyo que hayan tenido desde un programa de desarrollo público o una entidad privada para el desarrollo;

(d) el desarrollo propio desde la cooperativa, sus socios, aliados (entidades de gobierno, otros cooperantes, otras organizaciones), etc.

3. Propuesta metodológica

El trabajo se basará en información secundaria, con documentos ya existentes en las cooperativas u otros actores. La información se complementará con entrevistas a algunos miembros o directivos de la cooperativa y otros actores relacionados.

GUÍA COMENTADA DEL ÍNDICE DE CONTENIDO DE LOS INFORMES NACIONALES

1. Antecedentes

- Del país y de las políticas hacia el cooperativismo, principales órganos relacionados con el cooperativismo, influencia e importancia.
- Antecedentes de la cooperativa: como dio origen a ella, un poco de su historia, quiénes fueron sus primeros apoyos, qué la hizo sobrevivir hasta ahora. Coyuntura que

le dió soporte o planteó restricciones para su evolución

- Situación actual general de la cooperativa (datos generales, en un cuadro: nombre y siglas, representante legal, años de existencia, ubicación geográfica, área territorial, principal giro del negocio, objetivo principal, membresía por sexo y evolución de cantidad de socios en últimos tres años).

2. Estructura orgánica y solidez organizativa. Se trata de valor la estructura de gobierno, el funcionamiento de los procesos internos, la consistencia de la cooperativa, sus habilidades para impulsar el desarrollo organizativo, enfrentar las dificultades e impulsar sus potencialidades. Entre otras características se analizará:

- La composición organizativa y su habilidad para enfrentar con éxito las crisis y los desafíos que impone el mercado y la globalización.
- Su nivel de desarrollo y especialización y cómo esto impacta en sus asociados
- Tamaño y funcionamiento de los cuerpos directivos, rotación de cargos, conocimiento de sus funciones y de los estatutos de parte de sus miembros
- Participación de asociados/as y participación femenina.

8. Capacidad de gestión y gerencial. Se trata de analizar las habilidades para dirigir la cooperativa hacia sus objetivos planteados, relacionarse económicamente y manejar recursos hábilmente.

- Analizar las habilidades y capacidades para manejar la organización
- Manejo de recursos, controles y cuentas bancarias
- Buena administración, auditorías externas
- Realización de gestiones y proyectos
- Innovaciones realizadas y en práctica
- Uso y aplicación de instrumentos electrónicos

9. Capacidad económica y de prestación de servicios, para determinar las características y giro económico y empresarial de la cooperativa y sus asociados, su respaldo financiero y económico y sus resultados económicos.

- Capacidad para su desarrollo económico y nivel de independencia financiera
- Actividades económicas o productivas
- Servicios gestionados por la cooperativa
- Financiamiento de la cooperativa
- Activos
- Alianzas económicas

10. Proyección y Valoración interna y externa, impacto logrado o con potencial de lograr, en su entorno, entre sus asociados y su área de influencia.

- Alianzas estratégicas y responsabilidad social y comunitaria
- Vinculación a redes y espacios políticos y de negociación
- Grado de valoración de la organización internamente y de parte de otros actores.
- Satisfacción de los socios con la organización, participación y liderazgo
- Perspectivas e interés de crecimiento, incorporación de nuevos socios

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO A LAS COOPERATIVAS

Hora de inicio: _____ Fecha: _____
Nombre del/la Entrevistador/a _____
_____

Nombre de los/as entrevistados/as

Nombres	Cargos

A. DATOS GENERALES DE LA COOPERATIVA

Nombre y siglas de la organización: _____
Nombre del representante legal: _____
Dirección y ubicación geográfica: _____
Teléfonos, fax, correo electrónico, internet: _____
Fecha de inicio de operaciones: _____
Cómo se formó la organización
(origen, número de socios, apoyo recibido): _____
Fecha de legalización: _____
Indicar los documentos legales que tiene la organización:
Acta de constitución: r Personalidad jurídica: r; Estatutos: r; Reglamento interno: r

Nivel de la cooperativa
(primer piso, federación, confederación): _____
Principal objetivo: _____
_____

Principal actividad que realiza la cooperativa (señalar solo la principal):_____
_____

B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y GOBIERNO

Número de miembros **activos** de la organización:
Total _____Hombres: _____Mujeres: _____

Características de los socios (si son pequeños o medianos productores, porcentaje de los asociados, vecinos de las comunidades aledañas o habitantes de ciudades lejanas). Describir e incluir cuadro si es posible _____
_____
_____

Cuerpos directivos: Asamblea de miembros/socios: rJunta o Consejo Directivo: r Fiscales o Junta de vigilancia: r Comités o Comisiones (Crédito, Deportes, Mujer, etc.): r

Cuerpos directivos	**Numero (H y M)**	**¿Están activos?**	**¿Cómo funcionan?**
Asamblea de socios			
Consejo Directivo o de Administración			
Fiscales o Junta de Vigilancia			
Comisiones o Comités (enumerar)			

¿Hay rotación de cargos en cuerpos directivos?
¿Y cómo es su funcionamiento?: _____
Miembros de la Junta o Consejo Directivo _____
Presidente/a _____
Vicepresidente _____
Tesorero _____
Secretario _____
Otros _____
Fiscales o Junta de Vigilancia _____
Valoren la participación de mujeres en cuerpos directivos _____
_____

¿Cada cuánto se reúnen los miembros de la cooperativa? De vez en cuando r; una vez al mes: r; cada seis meses: r _____
¿Cada cuánto se reúne la directiva o el Consejo?: De vez en cuando r; una vez al mes: r; semanal: r_____
¿Cómo comparten las responsabilidades los/as miembros de la instancia directiva?:
Total _____ Parcial _____ Poco _____ Nada _____
¿Cómo comparten las responsabilidades los/as miembros de la cooperativa?:
Total _____ Parcial _____ Poco _____ Nada _____

C. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN

¿La cooperativa tiene una estrategia a largo plazo definida? _____
¿Tienen plan operativo anual y presupuesto? SÍ r NO r Valore _____
¿Han gestionado proyectos o propuestas para su comunidad u organización? SÍ r NO r

Proyectos	Valor aproximado	Año de presentación	Organismo financiador	Aprobación
Proyecto 1				
Proyecto 2				

¿Dónde los han presentado? _____
¿Cuántos les han aprobado? _____
¿Quién administra los proyectos durante su ejecución? _____
¿Quiénes y cómo participan (hombres y mujeres, directivos, socios) en las gestiones de los proyectos?_____
_____
¿Quiénes se han beneficiado (hombres y mujeres) de los proyectos? _____
_____
¿Han recibido capacitación en proyectos (formulación, gestión, ejecución)?
_____
_____
¿Quiénes (hombres y mujeres)? _____
¿Cómo y cada cuánto tiempo le rinden cuentas a sus miembros ? _____
_____
¿Tienen estados financieros? _____ SÍ r NO r
¿Quiénes lo manejan? _____
¿Tienen personal contratado, cuántos y de qué tipo? _____
¿Desde cuándo?_____
¿Cómo los financian (recursos propios, donaciones, subsidios de gobierno)?
_____

Personal y especialidad	**Responsabilidad**	**Financiamiento**

Valore la relación con el personal contratado _____
_____
¿Tienen cuentas en el Banco? SÍ r NO. ¿Desde cuándo y quién las maneja?
_____
¿Tienen registro de contribuyente? r No contribuyente r
¿Han enfrentado crisis en la cooperativa, cómo los han resuelto? ¿Cuáles factores son decisivos al momento de enfrentar las crisis? _____

D.CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS

¿Cómo se financia la cooperativa (aporte de sus miembros, fondos externos, alcaldías, transferencias de gobiernos, proyectos, otros)? Establecer como porcentaje.

Fondos	**Montos o porcentaje**	**Período**
Aporte de miembros		
Proyectos		
Aportes externos		
Alcaldías		
Transferencias o subsidios de gobierno		

Áreas de Trabajo o Cartera del negocio de la cooperativa

Áreas de trabajo	**Detalles**	**Volúmenes manejados (en unidades o dinero)**
Agropecuaria		
Agroindustriales		
Comercialización		
Artesanías		
Ahorro y Crédito		
Otras		

¿Qué tipo de bienes tiene la cooperativa? (Si fuera posible, establecer un valor de los bienes)

Bienes	**Valor aproximado**	**Año de adquisición**
Oficina		
Sala de reuniones		
Plantas de procesamiento		
Tiendas		
Instalaciones sociales		

Colocación de productos en el mercado ¿Desde cuándo? ¿Dónde? Describa volúmenes y destino de las ventas (nacional o exterior) _____
Alianzas económicas, tipo _____
¿Vínculos con comercio justo? ¿Mercados alternativos? _____
_____
¿Reciben servicios y de qué tipo? (asistencia técnica, financieros, capacitación).
a) Asistencia técnica _____ SÍ r NO r
¿Cuántos socios (hombres y mujeres)? _____
¿De quién reciben el servicio? _____
¿De qué tipo(s)?: _____
Colectivo r Individual r
b) Crédito: _____SI r
NO r
¿Cuántos socios (hombres y mujeres)? _____
¿De quién? _____
c) Capacitación: _____SI r NO r
¿Cuántos socios (hombres y mujeres)?
¿De quién? _____
Evolución en la cantidad de contrapartes (servicios o compradores)._____
¿Se consideran satisfechos con los servicios que reciben?. Explique_____
_____
¿Considera que las actividades que realizan responden a las necesidades de sus miembros? _____
_____
_____

E. VALORACIÓN Y ALIANZAS DE LA COOPERATIVA EN EL ENTORNO (ACTUAL Y FUTURO)

Creen que la cooperativa es conocida en la zona y en el país? Explique ____
_____
Considera que su cooperativa tiene liderazgo en la zona?. Explique _____
_____
Cuáles cree que son los principales logros alcanzados por la cooperativa? Están satisfechos? _____
_____
Cree que ha mejorado la participación de la cooperativa en su comunidad, a nivel municipal o nacional?. Explique _____
_____
Pertenecen a alguna organización nacional o internacional? _____
_____
Tienen política de género, política ambiental? Explique cómo se aplica en la organización _____
_____

¿Tienen algún tipo de certificación? ¿Certificación Ambiental?
¿Mejores prácticas? _____

_____

¿Alianzas estratégicas? ¿Con quién? _____

_____

¿Participan en espacios nacionales políticos y de negociación? _____

_____

¿Qué potencial y disposición tiene la cooperativa para ampliarse con nuevos miembros y/o asociarse con otras organizaciones? _____

_____

¿Dan a conocer lo que la cooperativa realiza en su comunidad, a nivel municipal y nacional?. ¿Cómo lo hace?

_____

¿Cómo se ven ustedes como cooperativa dentro de cinco años?
¿Cómo esperan lograrlo? _____

_____

APRECIACIÓN DEL/LA ENTREVISTADOR/A (ASPECTOS RELEVANTES): _____

_____

GUÍA Y CRITERIOS PARA CALIFICAR A LA COOPERATIVA

Para clasificar y tipificar la cooperativa, se considera calificarla en cuatro áreas, cada una con un puntaje determinado, asignado de acuerdo a su relevancia. Para calificar las áreas y uniformar la calificación respectiva, se proponen los criterios descritos abajo. El resto de elementos incluidos en la guía servirán para realizar una calificación no cuantitativa de la cooperativa y explicar sus factores de éxito.

DISTRIBUCIÓN DEL PUNTAJE POR ÁREA

ÁREAS	**PUNTAJE**
A. Solidez Organizativa	25
B. Capacidad Gerencial y de gestión	25
C. Capacidad económica y de servicios	35
D. Valoración y Proyección futura	15
TOTAL	**100**

CRITERIOS A CONSIDERAR PARA CALIFICAR CADA ÁREA

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO (TOTAL: 25 PUNTOS)

1. La organización tiene sus miembros activos **(total: 5 puntos)**
- Tiene más del 70% activo (3 puntos)
- Tiene menos de 50% activo (1 punto)

2. La organización tiene sus cuerpos directivos completos en la estructura Organizativa **(total: 5 puntos)**
- Tiene Consejo de Administración o Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Asamblea General (5 puntos)
- Posee dos de las anteriores (3 puntos)
- Posee solo una instancia (1 punto)

3. Funcionamiento de los cuerpos directivos **(total: 5 puntos)**
- Si funcionan todos y adecuadamente (5 puntos)
- Funcionamiento en un 50% (3 puntos).
- Funcionamiento irregular o inadecuado (1 punto).

4. La participación femenina es adecuada **(total: 5 puntos)**
- Participan activamente como socias y directivas (5 puntos)
- Participan medianamente solo como socias (3 puntos)
- Poca participación como socias y directivas (1 punto)

5. Buena participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones **(total 5 puntos)**
- Participan algunos (3 puntos)
- Solo participan los mismos (1 punto)

B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN (25 PUNTOS)

1. Tienen una estrategia a largo plazo **(total: 5 puntos)**
- Tienen pero no la usan o aplican (3 puntos)

- No tienen o no la usan (1 punto)

2. Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto **(total 5 puntos)**
- Tienen pero no lo usan o aplican (3 puntos)
- No tienen o no la usan (1 punto)

3. Han manejado recursos de forma independiente **(total 5 puntos)**
- Si lo han hecho pero pocas veces (3 puntos)
- Si lo han hecho solo con ayuda externa (1 punto)

4. Se financian con aportes de miembros **(total: 5 puntos)**
- Aportan los miembros (5 puntos)
- Sólo aporta el 50% de los miembros (3 puntos)
- Pocos aportan (1 punto).

5. Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros, libros de actas) **(total: 5 puntos)**
- Tienen y rinden cuentas (5 puntos).
- Sólo tienen controles contables y registros pero no cuentas bancarias (3 puntos).
- Sólo tienen algunos registros o controles, pero no llevan libros (1 punto)

C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS (35 puntos)

1. Las actividades productivas y/o económicas son exitosas **(total: 5 puntos)**
- Las actividades son exitosas y estables (5 puntos)
- Las actividades han sido exitosas pero poco estables (3 puntos)
- Poca estabilidad de las actividades (1 punto)

2. Bienes propios de la organización **(total 5 puntos)**
- Tienen bienes propios (5 puntos)
- Pocos bienes (3 puntos)
- No tienen bienes propios (1 punto)

3. Miembros que reciben servicios **(total 5 puntos)**
- Más del 80% de los miembros reciben servicios (5 puntos)
- Menos de la mitad de los miembros reciben servicios (3 puntos)
- Pocos miembros o ninguno reciben servicios (1 punto)

4. Se percibe satisfacción de los miembros por servicios recibidos **(total 5 puntos)**
- Más del 80% de los miembros se muestran satisfechos (5 puntos)
- Menos de la mitad de los miembros (3 puntos)
- Pocos miembros o ninguno (1 punto)

5. Pueden brindar servicios con sus propios recursos **(total 5 puntos)**
- Brindan servicios con recursos donados (3 puntos)
- Brindan pocos o ninguno (1 punto)

6. Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas **(total 5 puntos)**
- Tienen alianzas pero con pocos resultados (3 puntos)
- No tienen alianzas (0 punto)

7. Tienen en proceso el establecimiento de alianzas a futuro? **(total 5 puntos)**

- Han avanzado en conversaciones y posibilidades? (3 puntos)
- No tienen nada en proceso (0 punto)

D. VALORACIÓN INTERNA Y EXTERNA (15 PUNTOS)

1. Satisfacción sentida por logros de la organización **(total 5 puntos)**
- Se identifica que la mayoría de miembros se sienten satisfechos (5 puntos)
- Satisfacción incompleta, pero puede crecer en el corto plazo (3 puntos)
- Poca satisfacción (1 punto)

2. Se ha logrado más participación en espacios sociopolíticos y se reconoce liderazgo en entorno **(total 5 puntos)**
- Participación activa, conocida y creciendo (5 puntos)
- Poca participación, pero se está desarrollando (3 puntos)
- Es poco conocida aún y poco promueve sus actividades (1 punto)

3. Tiene perspectivas de crecer o asociarse a otras **(total 5 puntos)**
- Identifica sus perspectivas de crecimiento y asociación pero no concreta (3 puntos)
- Considera importante hacerlo, pero no sabe cómo (1 punto)

PONDERACIÓN DE CRITERIOS Y MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

ÁREAS A CALIFICAR	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO	**25**		
1. La organización tiene sus miembros activos	5-3-1		
2. La estructura organizativa tiene todos sus cuerpos directivos	5-3-1		
3. Funcionan los cuerpos directivos.	5-3-1		
4. La participación femenina es adecuada	5-3-1		
5. Participación de los socios en la vida de la cooperativa y gestiones.	5-3-1		
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN	**25**		
1. Tienen estrategia de largo plazo.	5-3-1		
2. Tienen Plan Operativo Anual y presupuesto	5-3-1		

ÁREAS A CALIFICAR	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
3. Han manejado recursos más de dos veces.	5-3-1		
4. Se financian con aportes de miembros	5-3-1		
5. Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros de contribuyente)	5-3-1		
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS	**35**		
1. Actividades productivas o económicas exitosas	5-3-1		
2. Tienen bienes propios	5-3-1		
3. Miembros reciben servicios	5-3-1		
4. Hay satisfacción de miembros por servicios recibidos	5-3-1		
5. Pueden brindar servicios permanentes con fondos propios	5-3-1		
6. ¿Tienen alianzas actuales para insertarse al mercado o a cadenas de valor u otros?	5-3-1		
7. ¿Planean alianzas futuras?	5-3-1		
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	**15**		
1. Satisfacción sentida por logros de la organización	5-3-1		
2. Han logrado participación en espacios sociopolíticos, se aprecia liderazgo y reconocimiento en su entorno	5-3-1		
3. Tienen perspectivas de crecer o asociarse a otras organizaciones	5-3-1		

La Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas como una forma de resaltar la contribución de éstas al desarrollo económico y social, especialmente su impacto en la reducción de la pobreza rural, la creación de empleos y la integración social. Bajo el lema «*Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor*», el Año Internacional de las Cooperativas busca tres objetivos principales:

- Crear mayor conciencia pública sobre la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social, y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Fomentar la constitución y el crecimiento de cooperativas para abordar sus necesidades económicas mutuas, además de lograr una plena participación económica y social.
- Alentar a los gobiernos y organismos reguladores a implementar políticas, leyes y normativas que propicien la constitución y el crecimiento de las cooperativas.

En este marco el libro analiza los factores de éxito del cooperativismo en la región, a partir de nueve casos de cooperativas rurales, que muestran resultados en la competitividad y el éxito empresarial, así como en el impacto en sus comunidades y en la calidad de vida de las familias asociadas.

ISBN 978-92-5-307367-2

9 789253 073672

I3078S/1/10.12