

Lecciones aprendidas en fomento cooperativo por INFOCOOP

Lic. Olmán Murillo. Ejecutivo Sectorial, omunllo@infocoop.go.cr
Msc. Víctor Garro, Coordinador, D.I.C., vgarro@infocoop.go.cr

Con base en la Ley de Asociaciones Cooperativas y sus reformas, se establece entre otras disposiciones que el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, -INFOCOOP- se constituye con el objeto de

Fomentar, Promover, Financiar, Divulgar y Apoyar al cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas para una mayor y efectiva participación de los pobladores del país en actividades económicas y sociales

Siendo éste el mandato legal que rige al Instituto, durante su existencia y en apego al mismo, a procurado divulgar al modelo cooperativo como un alianzas natural de Mujeres y Hombres, que con apego a principios de apoyo y solidaridad, unen sus esfuerzos para avanzar en la cadena de valor de sus actividades, a fin de potenciar el esfuerzo que realizan como pequeños como medianos productores agrícolas, para que a través de cooperativas de diverso tipo, puedan mejorar sus condiciones de vida. Lo que en gran parte se logra por medio de las cooperativas que les suministran insumos, asistencia técnica, servicios financieros, o bien que les comercializan, industrializan las materias primas que generan

Los esfuerzos institucionales han sido dirigidos principalmente a la organización de grupos que posteriormente se constituyan en asociaciones cooperativas, para mejorar su situación de vida y la forma en que se insertan en los diversos mercados.

A su vez, los organismos cooperativos, en muchos de los casos han sido apoyados por medio de diversas estrategias, herramientas e instrumentos que coadyuvan en el fortalecimiento de la organización y en el crecimiento de su base asociativa, conscientes de que el modelo cooperativista, tiene como fin último una mayor y más equitativa distribución de la riqueza a través de la unión de voluntades del colectivo que se traduce en la generación de nuevos puestos de trabajo y el aprovechamiento de oportunidades por parte de los actores agremiados

Donde las cooperativas son entidades propiedad de las y los pequeños y medianos productores. Que les contribuyen de diversa manera, así es posible ver los procesos de transferencia de tecnología que realiza COOPROLE R.L. en su base asociativa, la canalización de ahorro y crédito a productores agropecuarios como es el caso de COOPESAN MARCOS R.L. en la región de Los Santos, o el caso de COOPEANDE 7 R.L. y COOCIQUE R.L. en el caso de la Región Huetar Norte

Ahora bien, vale la pena entonces la pena ¿Cuáles son esas herramientas e instrumentos que ha utilizado el INFOCOOP, para fortalecer a las cooperativas, que aglutinan a los pequeños y medianos productores agropecuarios?

- En primera instancia es importante resaltar la organización y capacitación del grupo o base asociativa, de forma tal que todos y cada uno de los involucrados estén claros sobre las bondades del modelo asociativo, del proyecto a ejecutar y de su nivel de participación en el mismo (IDENTIDAD COOPERATIVA)

- **Posteriormente, los proyectos cooperativos de giro agroindustrial y/o servicios se incorporan dentro de los planes de trabajo institucionales a efectos de**
 - o **Brindarles Asistencia Técnica en el ámbito empresarial y productivo Donde se desarrollan en forma participativa con los órganos sociales, gerencia y mandos medios procesos de planeamiento estratégico y operativo Empleando técnicas usuales de planeación participativa como es la construcción conjunta de árboles de problemas, árboles de objetivos, análisis de involucrados, valoración de propuestas y alternativas de acuerdo a la naturaleza de la organización cooperativa, análisis F.O.D.A.L, construcción del marco estratégico, matrices de planeamiento.**
 - o **Financiamiento de proyectos de inversión, además de requerimientos de capital de trabajo, acordes a la naturaleza, resultados esperados, viabilidad y factibilidad del proyecto.**
 - o **Apoyo en la conformación de redes de negocios cooperativos, cooperativizar las diversas cadenas de valor, en que participan las cooperativas, ya que las mismas pueden actuar como cadenas de intermediación financieras, como entes de comercialización o industrialización, o como proveedoras, donde las cooperativas pueden aprovechar la generación de economías de escala para consolidar el valor a favor de los pequeños y medianos productores agropecuarios.**

ASISTENCIA TECNICA Y SUS FACTORES DE ÉXITO

En el ámbito de la asistencia técnica, las lecciones aprendidas a través del tiempo y que en la actualidad se establecen como factores clave de éxito de cualquier proyecto que impulsamos se enmarcan en las siguientes enseñanzas empíricas:

- 1- Es indispensable y necesario entender y apoyar a las organizaciones desde la perspectiva de las necesidades y valores de su base asociativa.**

En ello toma especial relevancia, considerar la cultura, relación o nexos con el desarrollo local o regional, pero sobre todo los valores y principios de su membresía No se trata, en forma autotona, de exigir cambios en como hacer las cosas, sino de concientizar e incidir sobre la importancia de modificar prácticas transparentes de buena gestión empresarial y organizativas, generar consensos que favorezcan la cohesión grupal para propiciar mayor fortalecimiento de la organización y del proyecto, en principios de transparencia y mutuo beneficio, para aquellos que asumen el reto y el esfuerzo de asociarse

- 2- Los objetivos de las organizaciones y de su base asociativa deben ser claramente definidos. De igual manera es importante contar con una visión compartida de mediano o largo plazo y que esta sea consensuada y respetada por la gerencia y el colectivo**
- 3- Visión Compartida por todos órganos sociales, cuerpos gerenciales y administrativos, base social.**

Tanto la gerencia de la organización, como su base asociativa y las instituciones de apoyo, deben orientar su participación en el proyecto, bajo criterios y compromisos

previamente definidos, que a la vez planteen como fin último el éxito del proyecto para beneficio del colectivo

- 4- **Toda organización debe contar con habilidades para el diseño y uso de herramientas de Planificación y Control.** De ahí los esfuerzos para que los órganos sociales y cuerpos gerenciales conozcan, dominen y empleen dichos instrumentos, en la gestión de sus propios negocios y en la gestión de la asociación cooperativa
- 5- **Aprovechamiento de oportunidades y una lectura adecuada del entorno.** Ya que si bien las cooperativas no poseen fines de lucro, participan en los mercados donde la lógica orientadora es el lucro, deben ser capaces de detectar oportunidades y tomar ventajas de sus fortalezas para sacar provecho de las mismas, generando nuevos vínculos o redes de negocios a favor de su base asociativa

FINANCIAMIENTO Y SUS FACTORES DE ÉXITO

La experiencia institucional en la canalización de recursos crediticios para la ejecución de proyectos cooperativos ha contado con factores que la han diferenciado del sistema financiero nacional, principalmente en:

- 1- **Las condiciones crediticias son diferenciadas** (principalmente en tasas y plazos) y en todos los casos se establecen en función de las capacidades de generación de efectivo del proyecto financiado. Lo que puede ser atribuido por el hecho de que el INFOCOOP al no captar recursos del público no enfrenta algunos riesgos potenciales que podría tener un intermediario financiero al tratar de hacer crédito de desarrollo
- 2- **Mecanismos de control estructurados en los financiamientos que se otorgan.** La práctica institucional ha sido establecer mecanismos de control que coadyuvan a garantizar la ejecución del proyecto y la recuperación de los recursos otorgados bajo la modalidad crediticia. Por ejemplo:
 - o Se establece un plan de desembolsos acorde a la naturaleza y requerimientos del proyecto, previamente consensuado con la cooperativa.
 - o Se fiscalizan de las decisiones de inversión, en algunos proyectos donde el financiamiento institucional es relativamente importante, y donde no existe aún suficiente capacidad de gestión financiera.
 - o Se contratan contratadores para el proyecto, con el fin de contribuir a su gestión desde la perspectiva de manejo de flujo, cumplimiento de condiciones, generación de informes, que contribuyen a los consejos administrativos a consolidar experiencia en presupuestación de efectivo y de inversiones de capital
 - o Se adecúan de operaciones según condiciones del proyecto en un momento determinado
- 3- **Se da un seguimiento periódico del financiamiento y del cumplimiento de condiciones,** con el objeto de valorar si se presentan cambios relevantes en las condiciones originales del proyecto a efectos de proponer adecuaciones del crédito antes de que se enfrenten crisis o problemas que repercutan negativamente en el proyecto

4- Para el financiamiento de los proyectos se utilizan diversos instrumentos financieros tales como

- o Crédito para desarrollo de inversiones y capital de trabajo
- o Participación asociativa Es un financiamiento no crediticio que consiste en el aporte de recursos dentro del patrimonio de la organización cooperativa, para el desarrollo de proyectos de impacto regional o nacional, donde no media garantía crediticia, tal que el reintegro de la misma está en función de los dividendos y generación de efectivo, como un pago limitado al capital, de conformidad con la doctrina cooperativa.
- o Coinversión Es la emisión de un obligación que genera un interés pasivo, que se cancela en función a la generación de excedentes.
- o Mezcla de instrumentos, cuando se combinan dos o más instrumentos de financiamiento

Para el uso de la participación asociativa, coinversión y la mezcla de instrumentos, prvan cntenos de selección como por ejemplo, el impacto sectorial o regional del proyecto y el incremento de la participación cooperativa en la cadena del valor

REDES COOPERATIVAS Y SUS FACTORES DE EXITO

La Institución ha venido promoviendo redes de negocios articuladas a través de organizaciones cooperativas, que son en efecto un ejemplo típico de alianzas estratégicas entre los diversos productores y consumidores, que permite en forma muy flexible, generar acciones en diferentes campos de actividad económica

En Financiamiento

Se canalizan recursos crediticios a cooperativas de ahorro y crédito que a la vez los canalizan a sus asociados, pequeños y medianos productores, para impulsar actividades productivas de índole agropecuario. Por ejemplo: Coope San Marcos R L quien apoya a productores de café de la subregión de Los Santos

Cooquite R L.: financiando todo tipo de actividades productivas y servicios de su base asociativa, en la región Huetar Norte

Coopealianza R.L . Crédito productivo a asociados y productores de la región Brunca.

Coopavegra R L Crédito productivo e industrial en la subregión Alajuela y otros cantones próximos

Coopeande No 7 R L Microcrédito a productores de la región Huetar Norte

En Comercialización:

Se apoyan organismos auxiliares, constituidos por cooperativas y otras entidades sin fines de lucro, con el objeto de incrementar volumen u oferta a comercializar o bien ofrecer diversos tipos de servicios relacionados con servicios para el fortalecimiento de productores Ejemplos CAFECOOP R L , y COOCAFE R L

Mayor participación en la Cadena del Valor :

Se apoyan iniciativas que permitan mayor participación en la cadena del valor, pasando de la etapa productiva a la industrial Ejemplo

Consortio AGRIATIRRO R L (Producción e industrialización de Caña de azúcar de pequeños y medianos productores de Turrialba y Jimenez