



10 | La historia detrás de los números

# Graduación de Cooperativas

El proceso de fortalecimiento de las Empresas Asociativas Rurales (EAAARR) mediante un proceso de graduación

*El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es vital para el proyecto PROGRESA.*

*Sin embargo, dado que el español presenta soluciones muy variadas sobre las cuales los lingüistas no se han puesto de acuerdo y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica del uso de “o/a” para representar la existencia de ambos géneros, en el presente documento se ha optado por utilizar el genérico masculino bajo el entendido que todas las menciones en dicho género incorporan a hombres y mujeres.*

Esta publicación es el resultado de un proceso de sistematización participativo facilitado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) para el Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA).

**Coordinador:**

Santos Palma Munguia, CRS

**Facilitadores:**

Érika Eliana Mosquera, CIAT

Jhon Jairo Hurtado Bermúdez, CIAT

**Editoras:**

Érika Eliana Mosquera, CIAT

Diana Marcela Mosquera, Quijote Azul

Ernesto Gutiérrez Arenas, Quijote Azul

**Diseño y Diagramación:**

Carlos Andrés Polo, CIAT

Daniel Gutiérrez, CIAT

Nicaragua, 2015

# Graduación De Cooperativas

**El proceso de fortalecimiento de las Empresas Asociativas  
Rurales (EEAARR) mediante un proceso de graduación**

Jimmy Antonio Chavarría Salguera, CRS

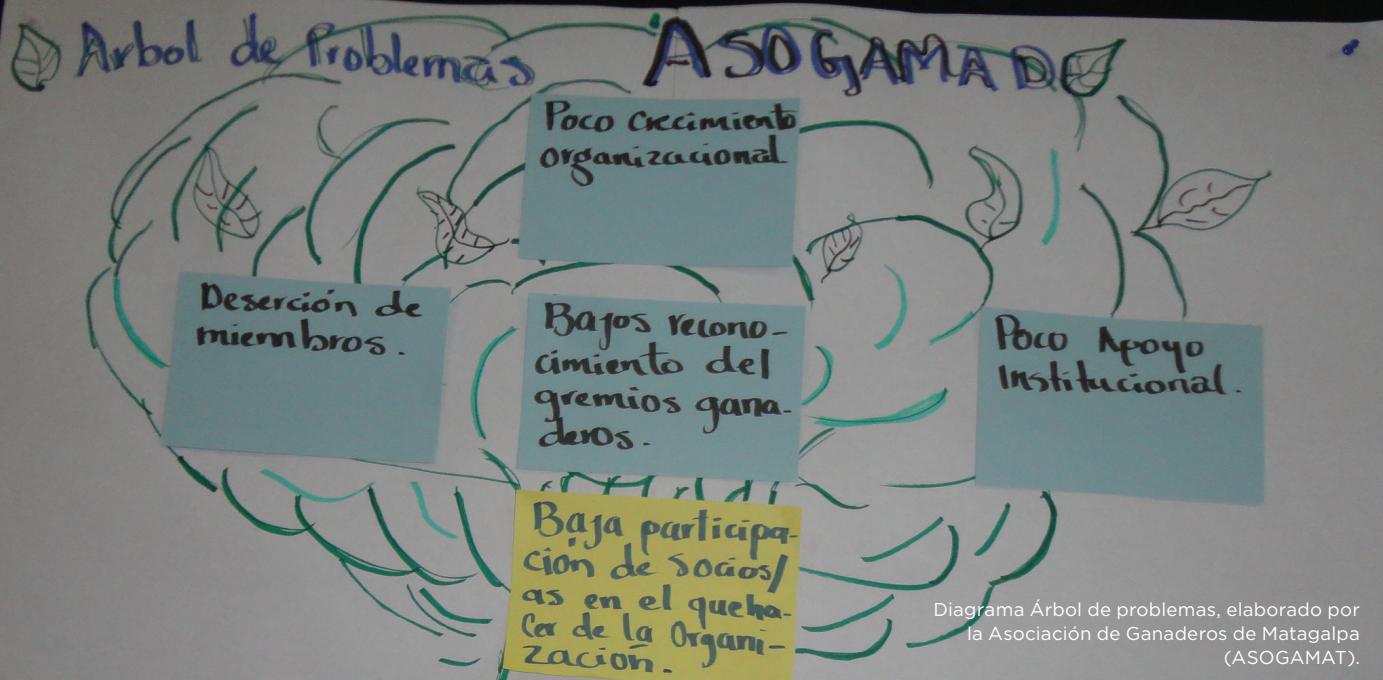
Marco Antonio Maradiaga Corea, CRS

Johseelyn Palma, ADDAC

Juan Carlos Martínez Blandón, CONAGAN







## El proceso de fortalecimiento de las Empresas Asociativas Rurales (EEAARR) mediante un proceso de graduación

### Perfil del caso

En el año 2012 se inició la ejecución del Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA), en los departamentos de Nueva Segovia, Madriz, Jinotega y Matagalpa. A través de este proyecto se desarrollaron las cadenas de valor de hortalizas, ganado doble propósito (leche y carne) y frijol, con el financiamiento del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA, por sus siglas en inglés).

PROGRESA es liderado por *Catholic Relief Services* (CRS) y tiene además como socios ejecutores a Cáritas Estelí, Cáritas Matagalpa, la Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER), la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), la Comisión Nacional Ganadera de Nicaragua (CONAGAN), la Asociación para el Desarrollo Social de Nicaragua (ASDENIC), la Cooperativa de Servicios Múltiples La Unión, y el Instituto de Promoción Humana (INPRUH). El proyecto atiende a 4.700 productores en la zona de influencia, y la mayoría de ellos pertenece a organizaciones de base como cooperativas y asociaciones de productores.

El presente documento busca reflejar la experiencia de fortalecimiento organizativo y empresarial facilitado por PROGRESA en 33 Empresas

Asociativas Rurales (EEAARR), a través de un proceso de graduación desarrollado en el marco de Alianzas de Aprendizaje<sup>1</sup>. Estas Alianzas son consorcios conformados por país y a nivel regional en Centroamérica, con el propósito de adelantar procesos de aprendizaje compartidos entre organizaciones nacionales e internacionales que trabajan por el desarrollo rural inclusivo y sostenible.

La Alianza de Aprendizaje Nicaragua<sup>2</sup>, de la cual CRS es parte, nació en el año 2010 con el objetivo de validar metodologías de enseñanza en torno al fortalecimiento de las capacidades organizativas y empresariales de las EEAARR, de manera que los productores y productoras de pequeña escala se vinculen efectivamente a cadenas de valor (Gottret, 2012). Fruto del trabajo de la Alianza surgió la

1 Para mayor información, ver: <http://www.alianzasdeaprendizaje.org/index.php>

2 Esta Alianza de Aprendizaje está conformada por: El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), *Catholic Relief Services* (CRS), la fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA), la Confederación Internacional de Organizaciones No Gubernamentales (OXFAM), la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), *Lutheran World Relief* (LWR), y la Fundación orientada al fomento económico para la cooperación internacional para el desarrollo –*Swisscontact*, el Programa Regional de *Vredeseilanden* en Mesoamérica VECO MA y la iniciativa regional e interdisciplinaria FINNFOR, impulsada por el CATIE y más conocida como Bosques y Manejo Forestal en América Central.



## Cifras de Impacto



- En el alcance de los indicadores de gestión **las 33 organizaciones** han pasado, en promedio, de un puntaje del 46% al 77%.



- Las organizaciones avanzaron en la oferta de servicios para sus asociados y clientes a través de alianzas con oferentes de servicios financieros y no financieros.



- **El nivel de liquidez promedio de las EEAARR** pasó de un 90% al inicio, a un 135% en septiembre de 2014 y un 260% en marzo de 2015.



- **En 2015 las organizaciones asistieron a 114 citas de negocios.** El volumen de ventas ese año fue de casi 4 millones de dólares; y de 10 millones en los tres años del proyecto.

metodología de Graduación de Cooperativas, que ya ha sido implementada tanto en Nicaragua como en otros países de la región, como base para el desarrollo de cadenas de valor y agronegocios.

La metodología de Graduación incluye tres momentos fundamentales que, en conjunto, conforman un ciclo de aprendizaje y tienen una duración aproximada de año y medio:

1. La capacitación del personal directivo y operativo de las organizaciones de productores y productoras, así como de sus proveedores de servicios empresariales, alrededor de 5 módulos:

**Módulo 1:** La Autoevaluación Facilitada

**Módulo 2:** Fortalecimiento de los procesos socio organizativos en las EEAARR

**Módulo 3:** Planificación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor

**Módulo 4:** Elaboración de Planes de Negocios para la gestión en las EEAARR

**Módulo 5:** Evaluación de los Servicios para fortalecer la gestión en las EEAARR

2. La implementación del contenido de estos módulos dentro de las organizaciones, con el acompañamiento de los proveedores de servicios empresariales.
3. La evaluación, sistematización e intercambio de la experiencia con otros.

De tal manera, el proceso de graduación inicia con la aplicación de la herramienta “La Autoevaluación Facilitada”, que permite a las organizaciones realizar un análisis participativo y ágil de su gestión empresarial y socio-organizativa. A través de este análisis, el personal técnico, los directivos y las personas socias de las organizaciones autoevalúan seis *áreas de gestión*:

- Orientación estratégica empresarial
- Estructura organizativa y funcionalidad
- Gestión empresarial (administrativa, financiera, técnica, comercial, ambiental, de comunicación interna y externa, y de alianzas)
- Procesos socio-organizativos
- Servicios ofrecidos por la organización
- Equidad de género

El análisis de la autoevaluación permite a las organizaciones conocer su situación actual e identificar sus áreas fuertes, que deben ser potenciadas; y las débiles, para ser superadas; así como las oportunidades de mejora. Con base en estos resultados<sup>3</sup> se establecen metas y se diseñan planes de acción para lograrlas y evaluar periódicamente su cumplimiento.

La herramienta de autoevaluación también cuenta con un grupo de indicadores cuantitativos que buscan evaluar el **desempeño** de las organizaciones de productores. Estos indicadores se alimentan de los registros de las transacciones económicas de las EEAARR, lo cual hace necesario contar con información contable y financiera básica para el análisis. Los aspectos que se evalúan son: desempeño de la cartera, cumplimiento de metas

<sup>3</sup> Cada resultado es medido a través de porcentajes de avance entre 0 y 100%. De acuerdo con la valoración de cada indicador, se obtiene un promedio por área, del cual se deriva un puntaje general en la evaluación. Para considerar graduada a una EEAARR su puntaje general debe superar el 70%.

de comercialización, comportamiento de los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados), comportamiento financiero de los negocios (solventía, estabilidad financiera, capital de trabajo y rendimiento de los activos) y equidad en el acceso a los beneficios para hombres y mujeres.

Para el desarrollo del proceso de graduación, PROGRESA clasificó a las empresas asociativas en dos grupos, de acuerdo a su nivel y puntaje obtenido durante la autoevaluación. Así, teniendo como nivel deseado el 100%, el grupo “A” se conformó con las organizaciones que tenían puntajes por debajo del 50%, mientras que en el Grupo “B” se ubicaron las organizaciones que superaban el 50% del puntaje. Esta separación permitió implementar el proceso de forma específica para cada grupo, y afianzar el aprendizaje en las áreas donde se mostraban puntajes más bajos. Vale la pena aclarar que en el grupo B hubo organizaciones que alcanzaron desde

el inicio el 70% o más de puntaje; sin embargo, esto no fue una limitante para que participaran en el proceso de graduación, pues aún para ellas resultaba motivante la oportunidad de hacer análisis y discusiones internas donde se evidenciaban limitantes o falencias que no se veían en el día a día.

Las 33 Empresas Asociativas Rurales (EEAARR) participantes en el proyecto están ubicadas en los departamentos de Jinotega, Matagalpa, Madriz y Nueva Segovia, y se distribuyen en las tres cadenas de valor que atiende el proyecto PROGRESA: frijol, hortalizas y frutas, y ganado doble propósito. A la cadena de frijol pertenecen 12 organizaciones, 7 a la cadena de hortalizas y 26 a la cadena de ganado<sup>4</sup>. Algunas de estas organizaciones hacen parte de asociaciones de segundo piso, como centrales y uniones de cooperativas. Por su parte, las asociaciones de ganaderos están aglutinadas en CONAGAN.

---

4 Las cifras de organizaciones participantes por cadena suman un total de 45 EEAARR, lo que se explica en que algunas de estas organizaciones participan en dos y hasta en tres cadenas, y esto reduce el número total de EEAARR participantes a 33.



Técnicos de las organizaciones socias durante un taller del ciclo de aprendizaje de la Alianza.

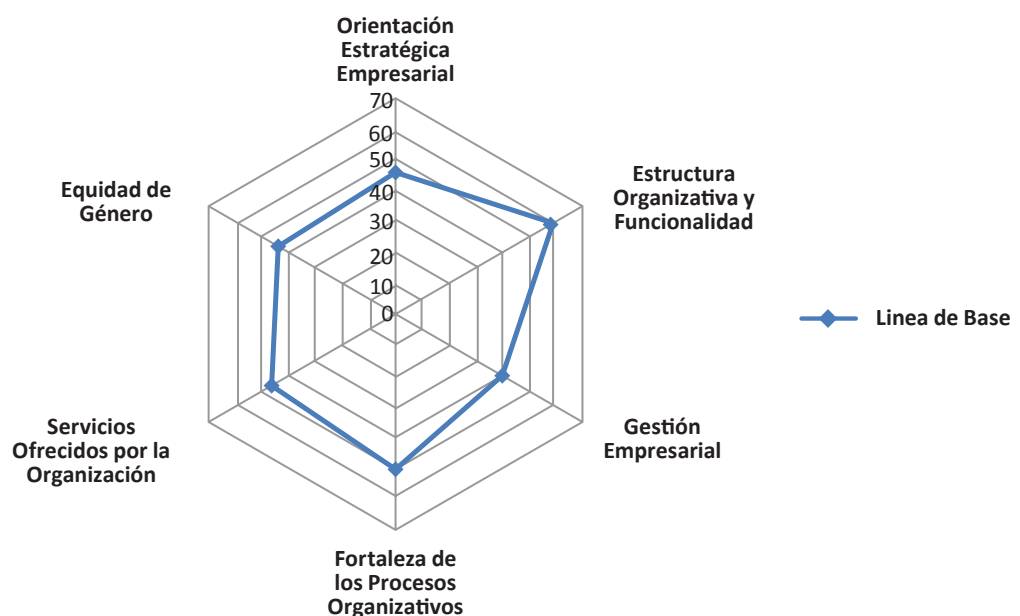
## Situación inicial

De acuerdo con los resultados de la herramienta de autoevaluación, aplicada para un primer diagnóstico de las EEAARR, se identificaron tres niveles de desarrollo: el 56% de estas organizaciones tenía bajo nivel de gestión y desempeño, el 19% estaba en proceso de consolidación y el 25% restante se encontraba en un nivel avanzado. A continuación se detallan los resultados promedio de este diagnóstico por cada área de evaluación.

## Análisis de la gestión de las EEAARR

El análisis de la gestión de las EEAARR se realizó con el apoyo del personal técnico de los socios de PROGRESA, los directivos de las organizaciones vinculadas a las 33 EEAARR en estudio y socios de estas empresas; una vez aplicada la herramienta de autoevaluación se conocieron los resultados de los indicadores cualitativos, mencionados en la sección anterior como áreas de gestión. El Gráfico 1 muestra los resultados preliminares promedio, que fueron obtenidos durante el estudio de la Línea de Base del proyecto PROGRESA.

**Gráfico 1.** Situación inicial de las EEAARR





## 1. Orientación Estratégica Empresarial

Durante el levantamiento de la Línea de Base la evaluación mostró un resultado del 47% en cuanto a la orientación estratégica empresarial. Algunas organizaciones tenían una limitada identificación y evaluación de los mercados y no realizaban un análisis periódico de la cadena en la que participaban; pocas contaban con planes estratégicos (o los existentes estaban incompletos o desactualizados), e implementaban parcialmente sus planes de negocio. Además, gran parte de las organizaciones no había definido sus segmentos de mercado, sus canales de comercialización ni sus alianzas estratégicas, lo cual les impedía también medir sus avances.

No obstante, otras organizaciones de nivel más avanzado practicaban el pensamiento estratégico para la gestión de sus negocios y servicios; participaban en mercados estables y habían establecido alianzas estratégicas que contribuían a la generación de beneficios para sus miembros.

## 2. Estructura Organizativa y Funcionalidad

En esta área la evaluación arrojó un resultado de gestión del 60%, siendo este el eje temático mejor puntuado por las cooperativas evaluadas. Las debilidades más importantes encontradas en este ámbito fueron dos: el 78% de las cooperativas no contaba con los equipos administrativos y técnicos necesarios para brindar servicios de calidad a sus asociados, y el 56% de las organizaciones no tenía organigrama ni funciones claramente definidas. De otro lado, una de las fortalezas encontradas en casi todas las organizaciones era que estaban al día con su estado legal y habían cumplido con los compromisos de ley ante los entes reguladores, como el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Ministerio de Gobernación.

## 3. Gestión Empresarial

La evaluación de las cooperativas en esta área fue la más baja, con un resultado del 39%. Cifra que resulta relevante si se tiene en cuenta que este es un factor crítico para la promoción de las cadenas de valor. Las debilidades más destacadas fueron las siguientes: el 63% de las cooperativas carecía de capacidades para la gestión administrativa, mientras que el 72% tenía deficiencias en la gestión financiera y contable, el 94%, en la gestión técnica; el 91%, en la gestión

comercial; el 94%, en la gestión ambiental; el 97%, en la gestión de comunicación interna y externa; y el 71%, en el desarrollo de alianzas.

Así mismo, los factores que más perjudicaban la gestión empresarial de las cooperativas analizadas eran la baja cualificación del personal, la carencia de manuales o la existencia de manuales inadecuados, la falta de políticas y normativas (administrativas, financieras, contables, de crédito, para la comercialización, y de conducta ambiental), la escasa cultura de planificación de la producción y sus costes, y la capacidad limitada para generar y analizar información.

Además, algunas empresas tampoco llevaban registros de trazabilidad, había incipientes procesos de certificación de productos agrícolas, las áreas especializadas en comercialización y mercadeo aún estaban en proceso de formación, las estrategias de comunicación no eran claras y las alianzas debían ser mejoradas para satisfacer las necesidades de los socios. Incluso, algunas organizaciones carecían de activos importantes para poder desarrollar acciones empresariales que les posibilitaran remontar sus indicadores de desarrollo empresarial.

## 4. Fortaleza de los Procesos Organizativos

La evaluación de las cooperativas en esta área obtuvo un resultado del 51%, lo que indica que en el momento inicial estas organizaciones alcanzaron un puntaje medio en cuanto a la participación de sus socios y representatividad, ejercicio del liderazgo, transparencia en los procesos administrativos, y sentido de pertenencia y compromiso de sus miembros. De hecho, la transparencia en el proceso de la toma de decisiones fue destacada, ya que esta actividad generalmente se hacía de forma conjunta entre miembros de la organización, órganos de dirección y colaboradores. El liderazgo de las organizaciones también estaba legitimado por sus miembros, quienes eran conscientes de que la organización les pertenecía y percibían con claridad las ventajas de estar organizados.

## 5. Servicios Ofrecidos por la Organización

El puntaje promedio de las cooperativas en esta área fue del 47%; la subárea de servicios financieros fue la que obtuvo el resultado más bajo (38%). Las debilidades encontradas fueron: la limitada oferta de crédito para asociados,

la falta de equidad en los servicios recibidos por hombres y mujeres, y los servicios no competitivos en términos de costo y calidad. Adicionalmente, en las 33 EEAARR se hallaron brechas importantes, pues mientras algunas organizaciones tenían grandes carteras de crédito y otros servicios, otras carecían de fondos para dar respuesta a sus asociados.

## 6. Equidad de Género

El resultado de la evaluación en esta área fue del 45%, un valor que está por debajo del deseable para alcanzar un equilibrio en la participación de hombres y mujeres. De las 33 organizaciones evaluadas, el 63% manifestó desigualdad en el acceso al trabajo para hombres y mujeres, el 78% reveló no contar con las estrategias para el acceso equitativo a beneficios (incluyendo el fortalecimiento de capacidades), y el 69% no identificó suficientes oportunidades para que las mujeres participaran de forma activa en el liderazgo de sus organizaciones. De la misma manera, el 86% de las organizaciones manifestó que las mujeres tenían dificultades para acceder a los beneficios otorgados por las cooperativas, mientras que el 84% dijo no contar todavía con políticas de género ni presupuesto para facilitar el acceso de las mujeres asociadas a los beneficios ofrecidos por la organización.

## Análisis del desempeño de las EEAARR

El desempeño de las Empresas Asociativas Rurales fue evaluado mediante indicadores relacionados con: datos de cartera, datos sobre comercialización y ventas, datos financieros y sostenibilidad financiera.

### 1. Datos de la Cartera

El sistema financiero nacional considera que una cartera está saneada cuando la tasa de morosidad es del 5% o está por debajo de ese valor; sin embargo el análisis inicial de desempeño indicó que la tasa de morosidad promedio de las cooperativas era del 26%. Esto indicaba que las cooperativas tenían una capacidad limitada para la gestión de crédito y cobranza a sus asociados, situación que en muchos casos estaba asociada a estrategias deficientes para el manejo de riesgo.

Por otra parte, de las 33 organizaciones evaluadas, 14 no lograron suministrar sus datos de cartera porque el personal administrativo de las organizaciones no tenía la información o no contaba con las herramientas necesarias

(sistemas computarizados) para generarla. Sin embargo, es muy importante mencionar aquí que la mayoría de las organizaciones que no suministraron datos de cartera fueron las asociaciones de ganaderos, que en Nicaragua son mayormente instituciones gremiales que tienen como principal finalidad incidir en políticas públicas y, por lo tanto, no suelen tener una visión empresarial ni cuentan con estructuras administrativas, operativas ni financieras.

### 2. Datos sobre Comercialización y Ventas

Diecinueve organizaciones de las 33 (el 58%), no suministraron esta información. En cuanto a las 14 que sí la suministraron, el nivel promedio de cumplimiento de las metas de comercialización alcanzaba el 40% y su porcentaje de evolución de ventas respecto a un periodo anterior era del 25%. No obstante, los resultados mostraron que las metas globales de comercialización y ventas no eran alcanzadas. Es importante aclarar que algunas organizaciones utilizaron estos indicadores para medir su desempeño, aunque no necesariamente se dedicaran a la comercialización, por ello obtuvieron puntajes bajos, como fue el caso de las asociaciones de ganaderos y algunas cooperativas de ahorro y crédito<sup>5</sup>.

### 3. Datos Financieros

Nuevamente más de la mitad de las cooperativas, el 53%, no presentó los datos financieros requeridos porque no llevaba un registro adecuado; en cuanto al 47% restante, la rentabilidad promedio fue del 14%. A pesar de ello, es importante señalar que el valor del indicador de rentabilidad no garantiza la solidez financiera de cada organización, ya que solo mide el desempeño de las EEAARR en el corto plazo, teniendo en cuenta que la mayoría de las organizaciones sustentan sus actividades en la agricultura, la cual es muy vulnerable a efectos del clima, plagas, enfermedades, volúmenes de producción y precios.

### 4. Sostenibilidad financiera

<sup>5</sup> Las cooperativas de ahorro y crédito en algunas ocasiones facilitan la comercialización de sus asociados pero a través de otras empresas dedicadas a esta tarea, por citar dos ejemplos, están la Cooperativa Tepeyac y la Cooperativa 20 de Abril.



La sostenibilidad financiera puede ser analizada a través de la capacidad de las organizaciones para hacer frente a sus obligaciones. Esta capacidad se mide a través del nivel de liquidez o solvencia permanente. Las cooperativas que entregaron información financiera demostraron tener la capacidad de cubrir el 90% de sus

obligaciones a corto plazo. No obstante, lo ideal es que el indicador esté por encima del 100%, ya que esto permite que las organizaciones cuenten con un nivel de reserva para el manejo de riesgos relacionados con el cubrimiento de costos operativos.







Réplica de una metodología de la Alianza, realizada por Asociación ADECA, El Jicaro, Nueva Segovia.

## Proceso de implementación

Para abordar el contenido de los 5 módulos que conforman la metodología de Graduación se realizaron talleres centrales coordinados por CRS y dirigidos a los socios implementadores del proyecto, quienes luego replicaron estos talleres con sus respectivas EEAARR (miembros de las organizaciones, órganos de dirección y colaboradores).

La ejecución de estas réplicas inicialmente se hacía en las cabeceras departamentales y municipales, pero durante el proceso se identificó que esto dificultaba el desarrollo de los talleres porque el presupuesto asignado era limitado y a menudo no bastaba para cubrir la totalidad de costos como el alojamiento y la alimentación de los participantes para tres días de taller. Estas dificultades presupuestales ocasionaron que las sesiones de trabajo no fueran continuas, lo que generó una alta deserción de los involucrados.

Ante esta situación PROGRESA tomó dos caminos. El primer camino fue realizar las réplicas en las sedes de las organizaciones –hasta donde los participantes se podían desplazar fácil y rápidamente y por lo tanto, no había que incurrir en gastos de alojamiento y los gastos de alimentación eran menores– lo que significó que, en algunos casos, personas del equipo técnico del proyecto recorrieran hasta 20 Km a pie, mientras otras tuvieran que adaptarse a los tiempos de un transporte público limitado que podía demandar hasta 4 horas de viaje.

El segundo camino fue que se juntaran varias organizaciones —como FIDER, ADDAC, CONAGAN, y

Cáritas Matagalpa— e hicieran talleres centralizados con todas las organizaciones y ajustaran los tiempos del taller a las limitantes de los participantes (tiempo, distancia, disponibilidad de transporte). Estos dos caminos lograron aumentar la asistencia y permanencia de los asistentes en las réplicas, así como el desarrollo satisfactorio de todos los contenidos.

Tal como se enfatizó en el taller central, la mayoría de las organizaciones socias hizo ajustes a la metodología de acuerdo a las particularidades de las cooperativas con las que trabajaba. Para el abordaje de los contenidos se utilizaron recursos audiovisuales y pedagógicos. Así mismo, cada módulo estaba soportado en una guía para la facilitación de los talleres, que especificaba cómo se debían abordar las temáticas según el público objetivo<sup>6</sup>. Estas guías<sup>7</sup> estaban estructuradas con pasos, ejercicios de trabajo en grupo y reflexiones con ejemplos prácticos.

Este proceso de capacitación sobre los 5 módulos de graduación se acompañó de otros procesos

6 Si bien la metodología sugiere que se realicen sesiones separadas con los distintos públicos de la organización (socios y órganos de dirección), en algunas oportunidades, cuando eran pocos los participantes de una organización porque esta era pequeña, se realizaron sesiones únicas con todos estos participantes.

7 Para ver las 5 guías utilizadas en este proceso, ir a: [http://bit.ly/Guia1\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia1_EEAARR) (La Autoevaluación Facilitada); [http://bit.ly/Guia2\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia2_EEAARR) (Fortalecimiento de los procesos socio organizativos en las EEAARR); [http://bit.ly/Guia3\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia3_EEAARR) (Planificación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor); [http://bit.ly/Guia4\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia4_EEAARR) (Elaboración de Planes de Negocios para la gestión en las EEAARR); y [http://bit.ly/Guia5\\_EEAARR](http://bit.ly/Guia5_EEAARR) (Evaluación de los Servicios para fortalecer la gestión en las EEAARR).

de fortalecimiento, como asesorías en temas de **desarrollo empresarial** (para la elaboración de manuales administrativos contables, sobre políticas de crédito, funciones, control interno, políticas de comercialización, de distribución y excedentes; planes estratégicos, entre otros) y acompañamiento para la **vinculación con mercados** (giras comerciales, alianzas, ruedas de negocios, y otros). Para la definición de estos procesos de fortalecimiento cada EEAARR, con apoyo de los socios ejecutores, definió un Plan de Acción para el fortalecimiento de capacidades.

## El seguimiento

Para garantizar impactos con el proceso de graduación de las cooperativas se determinó un plan de seguimiento que permitía medir el desempeño de las organizaciones. Este plan contempló indicadores y metas que debían ser alcanzados mediante actividades promovidas por los socios en el marco del proyecto PROGRESA. Se estimó que al finalizar el Ciclo de Aprendizaje<sup>8</sup>, que se desarrolló paralelamente a la ejecución de PROGRESA, las EEAARR deberían alcanzar al menos el 70% de cumplimiento en los indicadores de las seis áreas contempladas en la herramienta de Autoevaluación Facilitada. Una vez que se lograra superar el porcentaje de cumplimiento mencionado, las EEAARR podrían considerarse graduadas.

Las actividades del plan de seguimiento incluían recopilar y analizar información sobre los avances que iban logrando las cooperativas durante la implementación de los 5 módulos de graduación; y asesorar a las EEAARR según lo requirieran. Según esto, la elaboración e implementación del plan de graduación era una responsabilidad compartida entre cada empresa asociativa rural, el socio ejecutor que la atendía y CRS, coordinador del proyecto.

Ahora bien, conocer la realidad de cada organización fue determinante para hacer una correcta aplicación

de las herramientas en medio de las diferencias, debilidades y oportunidades de cada empresa asociativa rural. Para ello, el acompañamiento a las cooperativas tuvo que ir más allá de lo contemplado inicialmente; de tal manera que el personal técnico del proyecto<sup>9</sup> se involucró en: asambleas generales de delegados, reuniones de consejos de administración, procesos de planificación y toma de decisiones operativas, reuniones de personal para promover procesos de planificación y evaluaciones de desempeño del personal contratado, revisión de carteras de crédito para mejorar la administración de las mismas, elaboración de políticas de crédito y manuales de captación de ahorro, procesos de rendición de cuentas, diseño de marcas, mesas de negociación con aliados comerciales y ruedas de negocio, procesos de certificación, revisión y actualización de organigramas para mejorar el funcionamiento de las áreas directivas y operativas de las organizaciones, e incursión en la comercialización de ganado en pie como una nueva línea de negocio<sup>10</sup>.

Así mismo se realizaron procesos formativos adicionales a los contemplados para la implementación de los 5 módulos, como capacitaciones sobre la elaboración de informes de gestión, sobre roles y funciones de los órganos de gestión, sobre relaciones humanas (con el fin de mejorar el ambiente laboral) y sobre computación básica –gracias a la gestión ante el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) para capacitar al personal de algunas cooperativas.–

Para poder medir y explicar los avances o retrocesos en el desempeño y nivel de gestión de las organizaciones, se utilizó la misma herramienta de Autoevaluación del inicio, la cual se aplicó semestralmente (en 4 oportunidades más) con la facilitación del área de monitoreo de PROGRESA.

8 Los Ciclos de Aprendizaje son el mecanismo mediante el cual los integrantes de la Alianza seleccionan las temáticas (o temas de aprendizaje) que orientarán su trabajo e inician un proceso de diseño – prueba – evaluación que les permita hacer ensayos y ajustes rápidos para lograr resultados de manera más eficiente. Para mayor información ver: <http://bit.ly/ciclosdeaprendizaje>

9 Para el caso de esta experiencia el personal técnico de PROGRESA estuvo conformado por: un técnico de desarrollo empresarial por cada socio ejecutor y un asesor técnico de CRS; además, en algunos casos, otros técnicos de campo y de las organizaciones de productores apoyaba en la realización de eventos u otras actividades realizadas en la zona de implementación.

10 Para mayor información sobre este tema, ver el documento de sistematización de PROGRESA sobre la experiencia de la cadena de ganado doble propósito.





Acopio y lavado de hortalizas de la cooperativa COOSMPROJIN para entregar a Walmart.

## Situación actual

A continuación se resumen los últimos resultados obtenidos con la aplicación de la Autoevaluación, al momento de escribir este informe. Gracias a la aplicación de esta herramienta se logró entender mejor cómo operaban las 33 EEAARR hacia el final del proyecto, en qué áreas estaban más fortalecidas y en cuáles aún hay que continuar trabajando para robustecerlas. En promedio, las organizaciones han pasado de un puntaje del 46% en el alcance de los indicadores de gestión, al 77%; aunque de forma individual hay organizaciones que han alcanzado puntajes por encima del 90%. Actualmente, solo 2 organizaciones están por debajo del 50% y seis tienen puntajes entre 50% y 70%; la mayoría de las cooperativas (18) están en un rango de entre 70% y 90%, y siete tienen puntajes por encima del 90%.

### Análisis de los resultados por áreas de gestión de las EEAARR

#### 1. Orientación Estratégica Empresarial

Esta área mostró avances importantes, pasando del 46% en la situación inicial, al 76% en septiembre de 2015. Tras las capacitaciones en esta temática las organizaciones enfocaron sus esfuerzos en la implementación de su orientación estratégica, de acuerdo a su visión y misión, la cual desarrollaron durante el ciclo de aprendizaje. Ahora, las EEAARR tienen mayor claridad acerca de su giro de negocio<sup>11</sup> e implementan planes para enfocarse en él, por

ejemplo, a través de la agregación de valor a los productos o el incremento en la facturación hacia mercados formales.

#### 2. Estructura Organizativa y Funcionalidad

También se evidenciaron mejoras en esta área, que pasó del 60% en su situación inicial al 81% en la evaluación final. Actualmente las organizaciones mantienen sus procesos de gestión organizativa apegados a sus estatutos y reglamentos internos; esto ha contribuido al desarrollo de prácticas que fortalecen la democracia, tales como la realización de asambleas, la elección de cargos directivos, la incorporación de mujeres y jóvenes en los órganos de gestión y la disposición para que haya mayor participación de los miembros de la organización.

Por otra parte, las organizaciones han empezado a orientar sus funciones de acuerdo a las normativas nacionales en materia de ley de cooperativas, código laboral y cumplimiento de obligaciones tributarias a través de la Administración de rentas y las alcaldías. Además, a través de los procesos de fortalecimiento se han diseñado manuales de funciones, reglamentos internos y políticas para el manejo del personal en cooperativas como Señor de Esquipulas (de Jinotega), Nuevo Waslala, Flor de Pancasán y Rios de Agua Viva (estas tres últimas de Matagalpa).

<sup>11</sup> El giro de negocio es el negocio principal de una empresa, a lo que se dedica.



### 3. Gestión Empresarial

La gestión empresarial avanzó significativamente, ya que pasó de 39% en la situación inicial a 68% en septiembre de 2015. En este período se desarrollaron alianzas que fueron muy importantes para el acceso a insumos y servicios (crédito y asistencia técnica), los cuales a su vez habilitan a las cooperativas para sostener relaciones con mercados. Entre los aliados se encuentran Walmart<sup>12</sup>, CRS, el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), DISAGRO<sup>13</sup>, y *Rappacchioli McGregor* (RAMAC)<sup>14</sup>, entre otras organizaciones.

Adicionalmente, la alianza con la empresa UNISPICE de Guatemala para la producción y exportación de ejote francés<sup>15</sup>, activó otras alianzas con empresas proveedoras de insumos, semillas, sistemas de riego, maquinaria y equipos, como Formunica, Agrológico, Duwest, Bayer, entre otros. También se realizaron alianzas entre las cooperativas COOSMPROJIN, COOSEMPODA, Soprocom y la Cooperativa Sacaclí para la exportación a través de la Unión de cooperativas de Servicios Múltiples del Norte (UCOSEMUN).

Otro avance importante en la gestión empresarial fue la instalación y actualización de sistemas contables computarizados en nueve<sup>16</sup> organizaciones priorizadas por PROGRESA a partir del diagnóstico (siete que trabajan con la cadena de ganado, una de la cadena de hortalizas y una en la cadena de frijol). Con estos sistemas las organizaciones ahora pueden hacer transacciones en tiempo real, lo que les permite ser más eficientes, prestar un mejor servicio a sus asociados y realizar procesos de rendición de cuentas más transparentes.

12 Empresa minorista mundialmente conocida y con presencia en Centroamérica (Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua).

13 Corporación internacional de origen guatemalteco, líder en el suministro de fertilizantes y otros insumos agrícolas en Centroamérica y Colombia.

14 Empresa del sector de Agroquímicos en Nicaragua.

15 Para mayor información sobre la experiencia de Producción y Exportación de Ejote Francés, ver el documento de sistematización de PROGRESA en este tema.

16 De estas nueve organizaciones, una ya tenía instalado su sistema contable, pero PROGRESA la incluyó en el proceso de formación y actualización en el manejo de estos sistemas.

### 4. Fortalecimiento de los Procesos Organizativos

Esta área pasó del 51% en su situación inicial al 86% en la actual. Uno de los principales aportes del proceso de graduación a las EEAARR fue el fortalecimiento de los procesos participativos y la representatividad. Si bien había niveles distintos de desarrollo en las organizaciones de productores, aún aquellas empresas con mayor avance hallaron en el proceso la oportunidad de revisar con sus asociados documentos como planes estratégicos o planes de negocio, planes socio-organizativos con los que ya contaban, pero que en muchos casos habían sido contruidos desde un escritorio, por un consultor; y esto fue altamente valorado por las organizaciones, porque no solo se incrementaron los niveles de integración, sino que se hicieron reflexiones y análisis conjuntos que no solían hacerse en el día a día y que arrojaron información nueva y valiosa para la toma de decisiones, lo que aumentó el interés por fomentar la vida organizativa.

Ahora las organizaciones llevan a cabo con más frecuencia prácticas organizativas como asambleas generales, asambleas informativas, reuniones de comités, reuniones de los consejos de administración y reuniones entre los órganos de dirección y el personal operativo.

### 5. Servicios Ofrecidos por la Organización

Esta área pasó de un 47% en la situación inicial a un 71% en la situación actual. A pesar que esta es una de las áreas que requiere mayor inversión de dinero, tiempo y recursos humanos, las organizaciones han logrado avanzar en la oferta de servicios para sus asociados y clientes<sup>17</sup>. Una gran parte de estos servicios ha sido mejorada a través de las alianzas con empresas de servicios financieros y no financieros como Banpro, Fundenuse, Caruna, ACODEP, Disagro, Agricorp, EsperanzaCoop, Escasan, Distribuidora de Equipos Garcel, Casa McGregor y Casa Pellas. Estas alianzas han facilitado el acceso a crédito para la agricultura, maquinaria y equipo menor para el manejo de ganado, e insumos y equipos para la producción de vegetales (incluyendo el ejote francés).

Además, tras la implementación del módulo V sobre el fortalecimiento de los servicios,

17 Son considerados clientes los productores que están en proceso de afiliación en las cooperativas. Estos reciben los servicios con tarifas diferentes a las de los miembros de las organizaciones.

las organizaciones empezaron a realizar evaluaciones más objetivas de sus servicios, son capaces de analizar costos y priorizar aquellos que consideran más rentables, sin detrimento de aquellos menos rentables pero necesarios para los asociados.

## 6. Equidad de Género

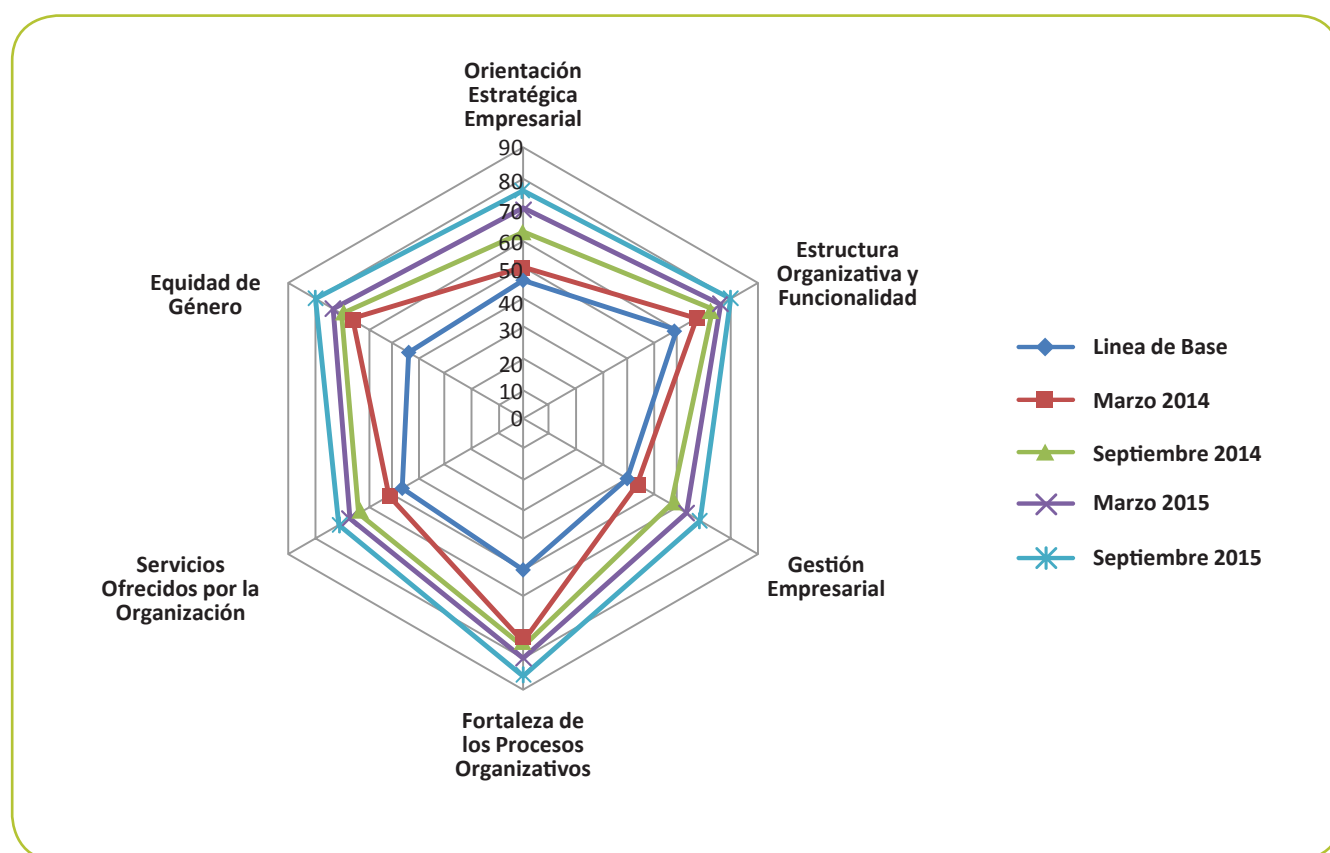
El área de Equidad de Género también mostró avances al alcanzar un puntaje de 81% cuando en la situación inicial había sido de 44%. Se organizaron 8 grupos de mujeres<sup>18</sup> (4 en la cadena de hortalizas y 4 para acopio, transformación y comercialización de leche y derivados), quienes no solo recibieron infraestructuras para la producción, sino también formación en temas técnicos, organizativos y empresariales. Estos grupos fueron promovidos

por EEAARR que participaron en el proceso de graduación, quienes promocionaron la participación de las mujeres en estas iniciativas y en algunos casos tuvieron también un rol de cofinanciadoras y asesoras en el manejo administrativo.

Por otro lado, las cooperativas también están en proceso de elaboración y actualización de sus políticas de género, lo que tiene como finalidad garantizar la mayor inclusión y participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión.

El siguiente gráfico evidencia la evolución en las 6 áreas de evaluación cualitativa; en él se puede apreciar que hubo mayores avances en los temas de género y fortaleza de los procesos organizativos.

**Gráfico 2.** Situación de las EEAARR en septiembre de 2015



<sup>18</sup> Para mayor información sobre estos grupos organizados, ver el documento de sistematización de PROGESA sobre *Mujeres que implementan negocios con enfoque de cadenas de valor*.

## **Análisis del desempeño de las EEAARR**

### **1. Datos de la Cartera**

Aunque el indicador de morosidad de la cartera subió del 26% en el diagnóstico inicial, al 27% en el reporte de septiembre de 2015, en el diagnóstico inicial solo 18 organizaciones pudieron brindar información sobre su cartera, mientras que en la medición de septiembre de 2015, cinco organizaciones más estuvieron en capacidad de brindar sus datos, y esto representa una mejora en términos de ordenamiento y disponibilidad de la información de cartera al interior de las cooperativas.

La disminución de la sequía durante el último semestre de 2014 favoreció las cosechas y proveyó recursos para que los productores hicieran frente a sus necesidades básicas y a sus obligaciones financieras, lo que redujo el endeudamiento general. Además, los productores recibieron talleres de educación financiera como complemento a los planes de finca.

Por otra parte, las cooperativas COOSMPROJIN, Señor de Esquipulas, Ríos de Agua Viva, Nuevo Waslala y Flor de Pancasán crearon sus políticas de crédito con el acompañamiento de PROGRESA; así mismo, la instalación de sistemas contables computarizados en ocho organizaciones beneficiarias (tres atendidas por ADDAC, cuatro por CONAGAN y una por Cáritas Estelí), ha permitido el monitoreo eficaz de los indicadores de cartera y la toma de decisiones orientadas al saneamiento de la misma.

### **2. Datos sobre Comercialización y Ventas**

Los resultados de comercialización fluctuaron durante el desarrollo de PROGRESA, porque al inicio solo 14 organizaciones tenían información disponible; por eso esta calificación pasó del 40% en la Línea de Base, a un 70% a mediados del proyecto –dado el impacto de la sequía en la cosecha–, y luego al 81% en la evaluación de septiembre de 2015. Los flujos de comercio en las organizaciones mejoraron como consecuencia de la disminución de la sequía y de la intervención de PROGRESA, que invirtió en infraestructura poscosecha, lo que resultó en un mejoramiento de condiciones para la comercialización y otorgó a las EEAARR una ventaja competitiva frente a los intermediarios locales, que por lo general son inestables en sus relaciones de negocio.

### **3. Datos Financieros**

El rendimiento de los activos, explicado como la capacidad que tienen las organizaciones para generar beneficios (utilidad neta/activos totales), se incrementó en este periodo, pasando de 18% en la Línea de Base, a 24% en septiembre de 2015. Esta mejora está relacionada con la nueva capacidad instalada, como es el caso del centro de acopio de vegetales de COOSMPROJIN, el Centro de acopio de leche y otras infraestructuras de menor escala que se instalaron con el cofinanciamiento de PROGRESA y que dan valor agregado a los productos agrícolas.

Por otra parte, al inicio del proyecto solo 13 organizaciones tenían disponibles sus datos financieros, mientras que a finales de 2015 la cantidad de organizaciones que podía compartir su información financiera aumentó a 22.

### **4. Sostenibilidad financiera**

Esta área, que se mide a través del nivel de liquidez o solvencia de las organizaciones y que en la Línea de Base obtuvo un 90%, alcanzó un 135% en septiembre de 2014 y un 260% en marzo del 2015; esto quiere decir que las organizaciones lograron casi el doble de su capacidad para cubrir obligaciones en el corto plazo, de tal manera que, actualmente, la mayoría de las EEAARR tiene niveles de liquidez que les permiten la sostenibilidad de sus negocios.

Además, con los procesos de formación y asesoría, las EEAARR fortalecieron capacidades para analizar la rentabilidad de las actividades económicas que realizan y aumentaron su enfoque empresarial mediante la construcción participativa de: (i) Planes de inversión; (ii) Planes de negocios; (iii) Plan Operativo Anual (POA); y (iv) Presupuestos. De esta manera, de las 33 organizaciones, al menos 25 de ellas parten actualmente de un análisis más real (planes estratégicos, planes de negocio y planes financieros) para definir la situación en que se encuentra su negocio, así como para tomar decisiones oportunas.

Ahora bien, dado que PROGRESA no sólo impulsó el proceso de fortalecimiento empresarial mediante la metodología de graduación, sino que realizó inversiones en infraestructura productiva y de acopio, obras de captación de agua, obras de conservación de suelo y agua, alimentación de ganado, entre



muchas otras iniciativas, algunas EEAARR han logrado sostener contratos con Walmart y otros compradores para la comercialización de vegetales frescos. Además, se establecieron contratos entre la empresa UNISPICE y las cooperativas Soprocom, Coosempoda, COOSMPROJIN, Blanca Arauz, Señor de Esquipulas y Padre Odorico D'Andrea para la producción y comercialización de ejote francés.

Así mismo, se firmó un contrato entre Industrias Cárnicas Integradas de Nicaragua (ICI) y la

Cooperativa Coosempoda para la entrega de papa, tomate y repollo; y se inició una relación comercial entre el supermercado La Colonia y la cooperativa COOSMPROJIN para la comercialización de tomate de mesa y lechuga.

Adicionalmente, en 2015 las organizaciones asistieron a 114 citas para negociar hortalizas, frijol, maíz, arroz, cacao, chía y café. El volumen de ventas en este mismo año fue de casi 4 millones de dólares, aunque en los tres años de proyecto superó los US\$10 millones.



Productor que compra insumos en el agroservicio de su cooperativa.





Plantación de ejote francés.  
Comunidad de Saslé, Jinotega.

## Lecciones aprendidas

- El nivel de desempeño y gestión de una organización está determinado por múltiples factores como el tiempo de existencia, el capital social que ha logrado construir en su zona de influencia, el carácter particular de sus miembros y la naturaleza misma del negocio al que se dedica, entre muchas otras cosas. Por lo tanto, un proceso de graduación de cooperativas representa desde el inicio un gran reto en términos de diversidad y complejidad, sobre todo porque cada EEAARR requiere respuestas específicas para su situación específica. En este sentido, agrupar las organizaciones de acuerdo a su nivel de desarrollo inicial, fue una medida pertinente y oportuna; sin embargo, en un futuro será necesario reforzar aún más el tratamiento diferenciado (en términos de contenidos temáticos, herramientas de diagnóstico y de medición) de los dos grupos.

Ahora bien, pudo notarse que al inicio algunas organizaciones se evaluaban muy positivamente (con altos porcentajes) a pesar de que su nivel de desarrollo fuera incipiente, y esto hizo que en algunas ocasiones la clasificación de las EEAARR no fuera acertada.

- Es fundamental sensibilizar a las organizaciones para que participen de manera consciente en el proceso y brinden información veraz, objetiva y ajustada a la realidad; ya que de esto depende que el proyecto pueda conocer el funcionamiento organizativo y empresarial de cada EEAARR y obtener información de calidad frente a los indicadores. Al inicio, por ejemplo, las empresas

mostraron resistencia frente a la implementación de la herramienta de Autoevaluación, pero con el tiempo eso cambió, porque fueron descubriendo que la herramienta era útil para identificar debilidades y definir planes de mejora continua; por lo tanto, es clave ayudarles a entender a las EEAARR que ellas serán las mayores beneficiadas con los resultados de aplicación de las herramientas; así también se promoverá que las organizaciones se continúen autoevaluando aún después de la finalización del proyecto.

- Un factor que debe tenerse en cuenta en el futuro respecto a la información que arroja la aplicación de las herramientas contempladas en el proceso de graduación, es que por tratarse de procesos participativos y autoevaluativos, los resultados tienen un alto componente subjetivo y por lo tanto, serán afectados tanto por el autoconcepto que cada empresa tenga de sí misma, como de factores externos (como sucedió con la sequía) que incidan en el estado emocional (optimismo o pesimismo) de los miembros de las organizaciones que estén aplicando las herramientas.
- Durante el proceso de implementación se observó que el número de indicadores de gestión y desempeño de la herramienta de Autoevaluación era muy alto: en total se trabajaron 127 indicadores que hicieron el proceso muy complejo y desgastante. Tal cantidad de indicadores influyó negativamente en la motivación de los participantes, por eso es recomendable reducir su número y hacer mayor énfasis en los elementos

más determinantes para el desarrollo organizativo, como la gobernabilidad, el acceso a mercados, los procesos socio-organizativos, la gestión financiera y la gestión institucional.

Además, es necesario revisar la periodicidad de medición de algunos indicadores cuantitativos y cualitativos, ya que algunas áreas requieren mayor tiempo de trabajo que otras para ver resultados, como sucede con la orientación estratégica, estructura organizativa, equidad de género y sostenibilidad.

- A pesar de los esfuerzos que realizó PROGRESA –por medio de sus canales de comunicación– para garantizar una participación adecuada (mínimo 15 miembros de cada organización) en cada evento, esto no siempre fue posible debido a distintas razones, entre ellas las distancias y las dificultades de los convocados para acceder a transporte. Al final, el promedio de participantes por organización fue de siete personas, un número muy reducido. Se recomienda invitar a un mayor porcentaje de miembros para que una posible rotación de asistentes no afecte en gran manera el manejo y el dominio de los procesos (debe tenerse en cuenta que los cargos en los órganos de dirección de las EEAARR son transitorios). Otra sugerencia que podría contribuir a aumentar la asistencia a los eventos es implementar una política de incentivos para aquellas organizaciones que garanticen una mayor participación.
- Existen algunos indicadores de la herramienta de Autoevaluación cuya medición castiga a las

organizaciones pequeñas o menos desarrolladas que, por ejemplo, no tienen una contabilidad formal o no cuentan con equipo técnico. Como una medida para que estas organizaciones fortalezcan sus procesos organizativos, se recomienda que contraten personal idóneo para hacer estas funciones. A pesar de que esto generaría un impacto económico en el presupuesto de las cooperativas, debería ser visto como una inversión que contribuiría al logro de objetivos organizacionales de largo plazo.

- Hay que tomar en cuenta que no todas las organizaciones que inician con el proceso de fortalecimiento llegan hasta el final, pues según el perfil de los socios y sus motivaciones para participar, puede haber deserción, como ocurrió con una organización de productores grandes; en cuyo lugar posteriormente se vinculó al proceso otra organización. Para procesos futuros es necesario asegurarse de conocer aún mejor el perfil de las potenciales EEAARR participantes, y procurar establecer compromisos más decididos por parte de ellas, para evitar la deserción.
- Una decisión efectiva fue haber involucrado a miembros de las EEAARR en la toma de decisiones sobre la distribución de las inversiones contempladas por PROGRESA, ya que este rol activo de los socios en el proceso de inversión genera motivación y compromiso por parte de ellos para participar en todo el proceso de fortalecimiento organizativo.

