

**FONDO DE DESARROLLO NORUEGO
FDN**

***Evaluación externa del proyecto “Futuro en Nuestras Manos”.
Cooperativa Horizontes del Sur, Municipio de Villa El Carmen,
Managua, Nicaragua.***

Consultora:

Auxiliadora Cascante Loría

San José, Costa Rica.

marzo del 2006

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. Introducción	8
1.1. La Comunidad	9
1.2. El proyecto	11
2. La Evaluación	12
2.1. Objetivos	12
2.2. Metodología	13
3. Resultados de la Evaluación	14
3.1. Análisis del ambiente organizacional	14
3.2. Consulta a personas socias fundadoras de la Cooperativa	21
3.3. Recomendaciones brindadas por las personas socias fundadoras consultadas	35
3.4. Análisis de la cartera	38
3.5. Análisis financiero	43
3.6. Análisis de la gestión operativa	45
4. Conclusiones	47
5. Recomendaciones	50
6. Lecciones aprendidas	54
Bibliografía	56
Anexos	58
Anexo 1: Participantes en grupos focales	59
Anexo 2: Muestra de personas beneficiarias entrevistadas	60
Anexo 3: Boleta para entrevista personas beneficiarias	62
Anexo 4: Propuesta estrategia de seguimiento participativo	64

Listado de abreviaturas:

FMM:	Fundación Manolo Morales
FDN:	Fondo de Desarrollo Noruego
HODES:	Horizontes del Sur
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MAGFOR:	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestales
IDR:	Instituto de Desarrollo Agrario

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Desarrollo Comunal y de Servicios Horizontes del Sur, R.L, fue creada en el año 2004 con la participación de 61 personas, socias fundadoras representantes de cinco comunidades del Municipio de Villa El Carmen en Managua, Nicaragua.

Esta Cooperativa está ejecutando durante los años 2004, 2005 y 2006 el Proyecto *El Futuro en Nuestras Manos*, con recursos económicos aportados por el Fondo de Desarrollo Noruego y con el acompañamiento técnico de la Fundación Manolo Morales.

El objetivo del proyecto es brindar apoyo técnico y material a cinco comunidades rurales del municipio de Villa El Carmen, de tal forma que el liderazgo local pueda constituirse en una organización de desarrollo local, social y financieramente sostenible.

Por lo anterior, durante el mes de febrero del 2006 se realizó una evaluación de proceso de dicho proyecto con el objetivo de valorar el grado de desarrollo alcanzado y el potencial de auto sostenibilidad de la organización local en su fase intermedia.

La metodología utilizada consistió en un proceso participativo en el cual se involucraron miembros de los órganos directivos de la Cooperativa, equipo asesor de FMM, usuarios (as) de los servicios y entidad cooperante.

El análisis FODA y la identificación de actores clave permitió caracterizar el ambiente organizacional y la priorización de los siguientes factores críticos:

1. Estructura organizativa que aunque es funcional debe ser mejorada (F)¹
2. Local propio (F)
3. Personería Jurídica (F)
4. Fondo de crédito para apoyar a agricultores y microempresarios (F)
5. Trabajamos mejor la agricultura (O)
 - a. Asistencia Técnica
 - b. Financiamiento de semilla mejorada y fertilizantes
6. Reconocidos en el Municipio para vender nuestros granos a mejor precio (O)
7. Nuevas alianzas con organizaciones que tienen incidencias en la zona. (O)
8. Hermanamiento con CLUSA - PLAN INTERNACIONAL. (O)
9. Fondos insuficientes para atender la demanda de crédito de socios y clientes (D)
10. Carencia de transporte para hacer todo tipo de gestión. (D)
11. Desastres naturales: (sequía, mucho invierno, vientos huracanados). (A)
12. Retiro del apoyo por parte de los donantes. (A)
13. Posibilidad de un asalto a la Cooperativa. (A)
14. Problemas de salud por la contaminación del agua, contiene cal. (A)
15. Fondo de Desarrollo Noruego (AC)

¹ F: Fortaleza, O: Oportunidad, D: Debilidad, A: Amenaza, AC: Actor Clave

- 16. Asociados/as (AC)
- 17. COMECAMPO (AC)

El objetivo de identificar los factores críticos es tomar conciencia de que estos deben ser los aspectos principales al abordar un plan operativo y el quehacer inmediato de la Organización.

Las principales conclusiones obtenidas producto de la evaluación muestran que el Proyecto “Futuro en Nuestras Manos” impulsado por la Cooperativa HODES, ha logrado integrar entre sus socios y socias fundadoras a personas en condición de pobreza severa. Además la Cooperativa como organización local cuenta con el reconocimiento tanto de las comunidades (personas asociadas y clientas), como del resto de la comunidad y otros organismos cooperantes que han comenzado a apoyar sus iniciativas (CLUSA, IDR, COMECAMPO y recientemente FIA).

Los logros del proyecto en cuanto al tema de la seguridad alimentaria son significativos en la medida que las personas productoras de granos básicos, especialmente maíz, que constituye fundamento en la dieta diaria de las familias, ha mejorado con la incorporación de semilla mejorada y una adecuada asistencia técnica.

Otro aspecto relacionado es que la Cooperativa, por medio de su convenio con COMECAMPO, está comprando parte de la cosecha de maíz a los productores y productoras a un mejor precio del que les ofrece el intermediario.

Según la encuesta realizada a una muestra de personas socias fundadoras de la Cooperativa, la asistencia técnica fue calificada como de alta calidad, no así la cantidad de la misma, ya que indican que un solo técnico no abastece las necesidades de quienes trabajan la agricultura con créditos de la Cooperativa.

El acceso al crédito es uno de los aspectos que más valoran quienes fueron consultados en la muestra, pues para ellos lo importante es disponer del dinero oportunamente. La mayoría consideraron que la tasa de interés es baja comparada con otros programas que brindan servicios similares en la zona.

En términos generales, la Cooperativa logra financiar sus gastos con los ingresos que obtiene de los servicios que presta, lo que constituye un logro importante para una organización joven en términos de los años de existencia. Sin embargo, este logro podría no ser sostenible en el corto plazo.

Se evidencia el comportamiento creciente de la tasa de morosidad, mostrando para este año valores extremadamente altos para un programa reciente, sobre todo si se considera que durante su existencia ha recibido una inyección de recursos (no reembolsable) para financiar el otorgamiento de los créditos.

Al analizar la cartera de crédito se encontró incluso que varios miembros de los órganos directivos están morosos en el pago de sus créditos. Es obvio que si los

directivos están morosos no tienen autoridad moral para liderar las estrategias de recuperación de cartera que se requiere iniciar de inmediato.

En cuanto a las perspectivas de rentabilidad en el corto plazo, de mantenerse todo igual y no haber una mejor gestión de los créditos, es de prever que se den pérdidas en los próximos periodos ocasionados por los gastos y reservas por incobrables. En este sentido, el logro alcanzado es frágil en términos de sostenibilidad.

Se observa un alto nivel de compromiso de los funcionarios y funcionarias, así como un ambiente de cooperación. Los salarios son considerados bajos en relación con el mercado, sin embargo, los tres funcionarios opinan que el trabajo que desempeñan constituyen espacios de aprendizaje y realización personal.

Los roles de los funcionarios(as), Consejo de Administración y Comité de Crédito debe analizarse debido a que a veces se genera confusión y duplicidades. El respeto de los espacios de acción de cada uno es fundamental para una efectiva gestión organizacional.

El servicio que brinda la Cooperativa mediante La Distribuidora es considerado como muy importante por las personas consultadas en el campo, por diferentes aspectos como los buenos precios, la cercanía física, el no tener que trasladarse hasta Managua para hacer las compras, con la inseguridad y el gasto que ello implica.

Sobre el tema organizativo, no se ha logrado la consolidación de los diferentes órganos de dirección de la Cooperativa. Se pudo observar y las diferentes personas entrevistadas así lo manifestaron, al igual que en las sesiones de grupo focal, que el Consejo de Administración, así como el Comité de Crédito son los que mejor funcionan. No ocurre lo mismo con los Comités Comarcales o los otros que conforman la estructura de la Cooperativa como Vigilancia, Seguridad Alimentaria o Educación, en los que en algunos casos trabaja una sola persona, no se llevan libros de actas, no sesionan ordinariamente, no cuentan con planes de trabajo propios, no rinden cuentas de su quehacer, etc. La calificación en cuanto al funcionamiento de los órganos directivos se puede calificar de mediano a bajo.

Rescatable la nutrida participación femenina en los órganos directivos, especialmente en el Consejo de Administración, el cual está conformado por un solo hombre y el resto son mujeres.

En cuanto a la composición de la base social de la Cooperativa, se observa que la misma está conformada mayormente por población mayor de 40 años, que además se caracteriza por el bajo nivel de escolaridad, donde incluso gran cantidad son analfabetas. Este es un aspecto que limita las posibilidades de desarrollo no solo de las personas afectadas, sino de la Organización en general.

Quienes forma parte de la Cooperativa visualizan de manera correcta a la FMM como un agente externo que ha facilitado su proceso organizativo, por lo que no existe dependencia respecto a la Fundación e incluso manifestaron que son ellos quienes toman las decisiones respecto al quehacer de la Cooperativa.

El grado de posicionamiento de la Cooperativa con respecto al entorno local es alto, cuenta con credibilidad tanto entre su base social como a nivel de otras instancias tanto públicas como privadas, lo que se puede verificar por el tipo de alianzas que la Organización ha logrado establecer en un corto tiempo de funcionamiento.

En síntesis, la comunidad tiene muchas necesidades y la Cooperativa se nuestra con potencial para lograr el desarrollo local. El proyecto se diseñó para solucionar problemas específicos y está contribuyendo a satisfacer esas necesidades, lo que determina la credibilidad mencionada en el punto anterior.

1. Introducción

La Cooperativa de Desarrollo Comunal y Servicios Horizontes del Sur R.L fue creada en el mes de Julio del año 2004, con la participación de 61 personas como socias fundadoras y se localiza en el Municipio de Villa El Carmen, departamento de Managua.

Con el apoyo económico del Fondo de Desarrollo Noruego (FDN) y el acompañamiento de la Fundación Manolo Morales (FMM), cinco comarcas pertenecientes a Villa El Carmen: La Ceiba, La California, Los Muñóz, Las Cañas y Silvio Mayorga, se organizaron para trabajar a favor de un proceso de desarrollo que ellos denominan: sostenible, democrático y ampliamente participativo. Es así como se propone y aprueba el proyecto: "Futuro en Nuestras Manos", para ser ejecutado por la Organización durante los años 2004, 2005 y 2006, con el que se pretende beneficiar a 200 familias de las cinco comunidades mencionadas.

El Objetivo General de la Cooperativa es mejorar las condiciones de vida de las familias de bajos ingresos, mediante la implementación de diversas estrategias de cooperación que aseguren la generación de ingresos y empleos.

Según el contrato firmado entre el FDN y la FMM para la ejecución del Proyecto, se buscaba replicar experiencias anteriores desarrolladas por la Fundación, donde el objetivo final es contar con una organización local financiera y organizativamente sostenible, para con ello beneficiar a las familias más pobres del área intervenida.

Durante los 3 años de ejecución del proyecto se pretendía, desde el punto de vista organizativo, la creación de una red de comités comarcales agrupados alrededor de la Organización local y desde el punto de vista administrativo, el desarrollo de un proceso de fortalecimiento institucional orientado a alcanzar destrezas administrativas y gerenciales para la creación de capacidad autogestionaria local.

Algunas acciones de desarrollo concretas en la ejecución del proyecto se orientan al fomento de la participación ciudadana, la creación de un sistema local de crédito para la generación de autoempleo, apoyo a la actividad agropecuaria con crédito y asistencia técnica, integración de la mujer en actividades agropecuarias como economías de patio, protección del medio ambiente, gestión de recursos, divulgación de la problemática local y creación de sistemas de monitoreo, evaluación y sistematización.

Por estar prevista la ejecución del proyecto para un período de tres años, específicamente en el periodo 2003-2006, la presente constituye una evaluación de medio período, aunque se debe aclarar que por el corto periodo, los resultados de la intervención son muy recientes, ya que en términos prácticos se cuenta con

aproximadamente un año de ejecución, por el tiempo que implica el proceso de organización de la experiencia.

1.1. La Comunidad²

En el año de 1907 la Asamblea Constituyente confirió al pueblo de El Carmen el título de Villa. El nombre oficial del municipio fue cambiado en 1979, con el gobierno sandinista, a **VILLA CARLOS FONSECA AMADOR**, aunque popularmente se conozca por su nombre de origen: **VILLA EL CARMEN**, por lo que a los efectos del presente informe se le denominará con este nombre.

Este es un Municipio cuya extensión geográfica es de 562.01 Km², la cabecera municipal está ubicada a 42 Km. de Managua, a una altitud de 100 msnm, y cuenta con 52 comunidades.

Según datos extraídos del INEC de Nicaragua, la población estimada para el Municipio de Villa El Carmen para el año 2005 estaba alrededor de los 36.000 habitantes, de la que un 85% es población rural y solo un 15% urbana.

En la Cuenca Sur de Villa El Carmen, donde se ubica la Cooperativa Horizontes del Sur y se está desarrollando el Proyecto "Futuro en Nuestras Manos", habitan unas 1,000 familias, la mayoría en condición de pobreza.

El uso de tecnologías convencionales de bajo rendimiento, aunado a la falta de financiamiento y la carencia de asistencia técnica adecuada incide en los bajos niveles de productividad y como consecuencia en los ingresos familiares, generando pobreza y la fragilidad ambiental, al hacer uso de técnicas inadecuadas de explotación del suelo.

Los bajos niveles de ingreso obliga a las familias de las comunidades a la comercialización de la leña o a la transformación de ésta en carbón como medio para complementar la canasta familiar.

Adicionalmente, existe reducción de la oferta de servicios públicos que obliga entre otros a la automedicación con impactos en la salud. También hay carencia de servicios como agua potable, energía, comunicaciones, entre otros indicadores de pobreza en la zona, pese al invaluable potencial para el desarrollo de actividades emprendedoras y productivas en campos tales como el agropecuario y el turismo.

Los suelos del municipio son arcillosos y la vegetación es cada día menor por el crecimiento poblacional, que da paso a la formación de nuevos asentamientos, al despale indiscriminado y al establecimiento de nuevas áreas de cultivo.

² Información tomada de la página del Instituto de Fomento Municipal y del Instituto de Estadística de Nicaragua.

Riegan el municipio diez pequeños ríos: El Carrizal, El Jicote, Citalapa, El Carmen, La Chinampa, Soledad, La Aduana, San Diego, Güiscoyol y Ebse.

El sistema de agua potable existe en 7 comunidades: Los Cedros, Villa El Carmen, Santa Rita, Samaria, Valle los Aburtos, El Caimito, Nandayosis 1 y 2. El resto de las comunidades se abastecen por medio de pozos y ríos, sin que se tome prácticamente ninguna precaución en el consumo.

Según información suministrada por la presidenta de la Cooperativa Horizontes del Sur, Zenelia Guido, en estas comunidades existe un serio problema con el consumo de agua, ya que por estar cerca de las minas de cal, el líquido que la población utiliza está contaminada por este material. Esta situación ocasiona severos problemas de salud a parte importante de la población, de hecho en la visita realizada a una muestra de 44 personas asociadas a la Cooperativa, algunas de ellas estaban enfermas de los riñones, lo que atribuyen al agua contaminada que utilizan para sus necesidades domésticas.

En el municipio no existe servicio de alcantarillado sanitario, la población utiliza comúnmente la letrina tradicional de la que dispone un porcentaje de las viviendas y otro porcentaje no cuenta con ningún tipo de sistema de saneamiento, especialmente en las zonas más rurales.

Las principales actividades económicas del municipio son la agricultura y ganadería. La agricultura cuenta con los cultivos de: caña de azúcar, maíz, frijoles, sorgo, ajonjolí, plátano y algunas hortalizas y frutas. El sorgo que más se siembra es el industrial ya que tiene mayor mercado por su utilidad en las fábricas de alimentos balanceados y en las empresas avícolas del país. El frijol y el maíz son destinados al auto consumo, aunque una parte de la producción son vendidos en el mercado local o en Managua. Algunos productores también se dedican al cultivo de perecederos como: tomates, repollo, sandías y otros.

El municipio cuenta con recursos naturales como minas de cal y piedra cantera. Las minas de cal son explotadas por pobladores del municipio, trasladando los minerales a San Rafael del Sur para procesar la materia prima. Las minas de piedra cantera son explotadas por habitantes del municipio vendiendo este producto a la población municipal. En el municipio se localiza la fábrica de alcoholes (INDUQUINISA) que abastece de este producto a gran parte del consumo nacional y exporta otra cantidad similar. Los empleados de esta fábrica son provenientes de diferentes sectores como Managua, Nandayosi, Los Cedros, Monte Fresco y Villa El Carmen.

La actividad comercial del municipio es pequeña, aunque existen talleres de pequeña industria artesanal, farmacia, carpinterías, almacenes, bares y comedores que generan actividad económica en el municipio.

En cuanto a la cooperación externa, en el municipio existen los siguientes organismos: CESADE, DESEAR, FUNDECAP, FIDER, PLAN INTERNACIONAL y el FONDO DE DESARROLLO NORUEGO, entre otros.

De acuerdo con el documento citado, las prioridades identificadas para el Municipio de Villa El Carmen, según la problemática que presenta son las siguientes:

- Ampliación del servicio de agua potable.
- Instalación del sistema de alcantarillado sanitario
- Ampliación de redes de comunicación
- Ampliación del servicio eléctrico
- Financiamiento agrícola
- Medicinas
- Generación de fuentes de empleo
- Ejecutar un programas de reforestación.

1.2. El proyecto³

El proyecto “Futuro en Nuestras Manos” consiste en brindar apoyo técnico y material a cinco comunidades rurales del municipio de Villa El Carmen, de tal forma que el liderazgo local pueda constituirse en una organización de desarrollo local social y financieramente sostenible.

Se ha previsto un periodo de ejecución de 3 años, del 2004 al 2006, este periodo es dos años menos que las experiencias desarrolladas anteriormente por la FMM, por lo que según criterio de esta Fundación, es un plazo insuficiente para consolidar un proceso como el que se requiere, sin embargo la FMM mantiene como reto la gestión de recursos complementarios para la consolidación del proyecto.

El proyecto apuesta fundamentalmente al cambio de actitudes, al incremento de la afinidad social y al fortalecimiento de las políticas locales de cooperación. Por tal razón el programa de capacitaciones generales y específicas constituyen uno de los factores críticos de mayor relevancia.

Según criterio de la FMM, hasta la fecha de la evaluación el componente de mayor éxito en la consecución de recursos complementarios ha sido el de Agricultura Sostenible, contándose con la participación del MAGFOR, IDR, PLAN INTERNACIONAL y Otros.

La Fundación menciona que el programa de capacitación garantiza la metodología de organización como proceso regulado por los dirigentes locales. Igualmente la capacitación constituye un factor importante durante el periodo de fortalecimiento

³ Información tomada los términos de referencia

institucional ya que de esto depende el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de funcionarios/as y dirigentes, bajo cuya responsabilidad descansa la toma de decisiones y la operativización del sistema de cooperación local.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Formación y consolidación de una organización de base, capaz de liderar un sistema local de cooperación mutua, social y financieramente sostenible.
- Generación de nuevas fuentes de empleo e ingresos para al menos 400 familias.
- Incremento de la producción de alimentos en las familias participantes del componente economías de patio.
- Promoción de una conciencia medio ambientalista como resultado de campañas educativas.
- Más de 600 créditos por año a más de 400 familias como actividad permanente al final del proyecto.
- Facilitación de un proceso encaminado a la formación de una Asociación de Organizaciones de base pro desarrollo comunal que permitirá la unión de criterios y principios de los dirigentes comunales por la lucha de sus derechos sociales y económicos.

2. La Evaluación

2.1. Objetivos

General

Valorar el grado de desarrollo alcanzado y el potencial de auto sostenibilidad de la organización local en su fase intermedia.

Intermedios

- a.- Valorar el potencial autogestionario y participativo desde los diferentes órganos de poder de la organización local y su sistema gerencial.
- b.- Valorar el potencial de auto sostenibilidad financiera e institucional. La autosostenibilidad tiene que ver con el fondo de crédito (el punto de equilibrio), la productividad y producción de la cooperativa, el nivel de seguridad alimentaría entre los beneficiarios, el grado de aprobación de agricultura sostenible etc.

c. - Identificación del grado de motivación, participación y protagonismo de los beneficiarios y líderes en la organización y gestión de la cooperativa y sus actividades. Además, comparándolo con los desafíos y/ materias pendientes en el contexto de las comunidades.

d. Evaluar la forma y la estrategia de cooperación y apoyo que recibe la cooperativa de actores externos (como FMM y FDN). Fortalezas y debilidades.

e.- Evaluar los instrumentos institucionales de la organización de base y su potencial con respecto a sus desafíos estratégicos, incluyendo la lucha por sus derechos sociales y económicos al nivel local/nacional.

f.- Emitir criterio sobre el grado de pertinencia del proyecto en el contexto nacional.

g.- Identificar lecciones aprendidas.

h.- Generar recomendaciones específicas sobre:

¿Cómo mejorar el desempeño durante la etapa de consolidación?.

¿Cómo asegurar la autosostenibilidad de la Cooperativa?

¿Cuál sería la mejor manera hacerlo con respecto al apoyo de FMM y FDN?

2.2. Metodología

La evaluación se realizó mediante un proceso participativo en el cual se involucraron miembros de los órganos directivos de la Cooperativa, equipo asesor de FMM, usuarios (as) de los servicios, entidades Cooperantes.

Se realizaron dos sesiones de grupo focal con personas representantes de diferentes órganos directivos, socias de la Cooperativa y personal remunerado, con la finalidad de realizar el análisis del ambiente organizacional. La primera sesión de trabajo fue el martes 21 y la segunda el sábado 25 de febrero, donde se contó con la asistencia de 15 personas en la primera sesión y 18 en la segunda (anexo 1).

Como parte del trabajo de campo se realizaron entrevistas y visita al proyecto a una muestra de 44 socios/as fundadores/as de la Cooperativa, 72% del total de 61 que aparecen registrados como tal (anexo 2). A estas personas se les aplicó un instrumento en el cual se consultó acerca de su participación en el proyecto, en aspectos relacionados con los órganos directivos, capacitación, crédito, servicios recibidos, nivel de seguridad alimentaria, motivación, resultados obtenidos y recomendaciones que darían a la Cooperativa para mejorar su intervención en las comunidades, entre otros (anexo 3).

También como parte de la evaluación se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis de documentos de la organización y del proyecto: Plan estratégico, planes operativos, manuales de procedimientos, propuesta del proyecto, informes de avance del proyecto, etc.
- Estudio de estados financieros: Análisis de los balances generales y estados de resultados del año 2005, utilizando indicadores financieros.
- Entrevistas a personal del FMM (Waldo Montenegro, Carlos Osejo, Juan Ramón Pérez) y del FDN (Juan Carlos Romero): Mediante consulta electrónica se identificaron los temas específicos en los que los representantes de ambas entidades pudieron contribuir al proceso de la evaluación.
- Entrevista al personal administrativo de la Cooperativa en torno a temas de carácter administrativo-financiero y desempeño general de la Organización.

3. Resultados de la Evaluación

3.1. Análisis del ambiente organizacional

Toda organización forma parte de un contexto que contiene factores tanto positivos como negativos y que tienen en definitiva un efecto sobre el quehacer institucional. Los diferentes factores se clasifican en internos y externos según su procedencia.

Como un ejercicio permanente, toda organización debe evaluar las necesidades de su población objetivo, actitudes de sus donantes y colaboradores, la disponibilidad del personal, el papel de otras organizaciones que quieren competir o quieren colaborar, la estabilidad económica de la organización, entre otros aspectos. Esta capacidad de evaluar el ambiente y actuar en concordancia determina quién sobrevive y quién no.

El proceso para evaluar el ambiente es el siguiente:

1. Evaluar el ambiente externo.
2. Evaluar el ambiente interno.
3. Analizar los actores clave de su ambiente.
4. Llegar a un consenso sobre los factores críticos del ambiente.

Ambiente externo

Se refiere a aspectos del contexto económico, político, sociocultural más inmediato que afecta el desenvolvimiento de la Organización. Incluye elementos tales como el modelo de Estado, las políticas públicas, el nivel educativo de la

población, la existencia de instituciones u organizaciones similares, las prioridades de la cooperación internacional, la existencia de políticas o movimientos que pueden afectar lo que pretende realizar la Organización.

Son aspectos externos a la institución, no depende de ella, no los maneja.

El ambiente externo considera dos dimensiones **las amenazas y las oportunidades.**

Amenaza: es un aspecto del ambiente externo de la organización que perjudica o podría perjudicar la efectividad y sostenibilidad de la misma.

Oportunidad: es un aspecto del ambiente externo de la organización que le ofrece la posibilidad de funcionar con mayor efectividad y sostenibilidad.

Las amenazas y las oportunidades no están bajo el control de la institución ni fueron creadas por ella

Ambiente interno

Engloba un conjunto de aspectos de la organización tales como el equipo de trabajo, la trayectoria, la situación financiera, la mística del grupo, la imagen institucional, los sistemas gerenciales, su estructura, entre otros aspectos, tanto positivos como negativos a nivel interno.

Estos aspectos son internos a la organización, dependen de ella, han sido generados por ella misma.

El ambiente interno se considera desde dos dimensiones: **las debilidades y las fortalezas.**

Debilidad es un aspecto del ambiente interno de la organización que perjudica o representa un riesgo para su efectividad y sostenibilidad.

Fortaleza es un aspecto del ambiente interno de la organización que ofrece la posibilidad de funcionar con mayor efectividad y sostenibilidad.

Las debilidades y fortalezas están bajo el control de la organización, fueron creadas por ella

FODA de la Organización

El martes 21 de febrero se realizó una sesión de trabajo con la participación de 15 personas que pertenecen a la Cooperativa Horizontes del Sur (HODES), ya sea como socios, representantes de órganos directivos o personal remunerado.

Una vez explicados los conceptos anteriores al grupo participante, se dividió el mismo en cuatro subgrupos, con la finalidad de que cada uno de ellos identificara fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de HODES. De este ejercicio se obtuvo el siguiente resultado, el cual fue expuesto en plenaria:

Fortalezas

1. Contamos con un local propio
2. Tenemos una Distribuidora
3. Contamos con una estructura organizativa activa y funcional
 - Consejo de Administración: funciona bien
 - Junta de Vigilancia: no funciona bien
 - Comité de Seguridad Alimentaria: no funciona bien (solo un miembro)
 - Comités Comarcales: no funcionan bien
 - Comité de Educación: No funciona del todo
 - Sistema Gerencial: funciona bien
 - Comité de Crédito: funciona bien
4. Tenemos personería jurídica
5. Tenemos asesoría legal de la FMM
6. Contamos con un fondo para generar crédito y apoyar a agricultores y microempresarios
7. Hemos logrado alianzas con otras instituciones: Instituto de Desarrollo Rural (IDR), MAG-FOR, AGRONECSA, CLUSA (Plan Internacional)
8. Tenemos gente con deseos de trabajar
9. Brindamos espacio para la participación de las mujeres
10. Estamos capacitados en cooperativismo, relaciones humanas y desarrollo institucional.
11. Estamos ubicados en una zona turística.

Oportunidades

1. Generación de Empleo
2. Trabajar mejor la agricultura
 - Asistencia Técnica
 - Financiamiento de semilla mejorada y fertilizantes
3. Expandir nuestros pequeños negocios
4. Conocer nuevos métodos agrícolas apoyados por el MAG-FOR e IDR
5. Reforestación de fincas y huertos.
6. Conocimiento sobre lombricultura
7. Mejoramiento de las condiciones de vida.

8. Reconocidos en el Municipio para vender nuestros granos a mejor precio del mercado.
9. Crear nuevas alianzas con organizaciones que tienen incidencia en la zona.
10. Apoyo del Fondo de Desarrollo Noruego
11. Hermanamiento con CLUSA - PLAN INTERNACIONAL

Debilidades

1. Poca asistencia técnica, un técnico no puede abastecer toda la demanda.
2. No tenemos suficientes fondos para atender la demanda de crédito de nuestros socios y clientes (tenemos que recortar)
3. Poca asistencia e impuntualidad a las convocatorias.
4. Falta de transporte para hacer todo tipo de gestión, no contamos ni siquiera con una bicicleta y necesitamos al menos una moto o una camioneta.
5. Las convocatorias no se envían a tiempo.
6. Necesitamos un cobrador para visitar los clientes y socios cuando recién se vence su fecha de pago.
7. Incumplimiento de los socios de su obligación de aportar \$ 20 (capital social)
8. En los Comités Comarcales no trabajan todos los miembros, solo uno o dos por Comarca.
9. Las necesidades son muchas y los recursos son limitados (crédito).

Amenazas

1. Desastres naturales: (sequía, mucho invierno, vientos fuertes, huracanes)
2. Competencia de otros Bancos (comunales)
3. Retiro del apoyo por parte de los donantes.
4. Falta de asistencia técnica (para combatir plagas)
5. Posibilidad de un asalto a la Cooperativa
6. En el nuevo local podría haber competencia de otras pulperías a la distribuidora
7. Posibilidad de un corto circuito que provoque un incendio.
8. Riesgo de que se tomen decisiones donde no haya consenso, sino imposición de algunos miembros.
9. Problemas de salud por la contaminación del agua que contiene cal

La segunda parte de esta sesión de trabajo se realizó el sábado 25 de febrero con la participación de 18 personas de la cooperativa, el mismo grupo que trabajó el martes anterior, más algunas que se incorporaron.

Identificación de Actores Claves

En la segunda parte de esta sesión de trabajo, se pidió a los participantes identificar los principales ACTORES CLAVE, entendidos éstos como: una persona,

organización, grupo o institución que participa o debe participar, de una forma u otra, en el éxito o fracaso de lo que se propone la Organización.

Los actores claves identificados por orden de mención fueron los siguientes:

1. FDN
2. CLUSA
3. MAGFOR
4. IDR
5. SOCIOS
6. GERENCIA Y PERSONAL
7. CONSEJO ADMINISTRACION
8. COMITES DE TRABAJO
9. FMM
10. COMECAMPO
11. ALCALDIA
12. BANCOMUNALES

Una vez identificados los actores clave principales se realizó un trabajo en el que se dividió el grupo total de asistentes en cuatro subgrupos de cuatro personas, con lo que cada uno de ellos analizó tres actores clave. Las preguntas por responder fueron las siguientes: ¿Qué esperamos de cada actor clave? y ¿Qué debemos hacer para lograr lo que esperamos?. Los resultados de este trabajo fueron compartidos y enriquecidos en plenaria.

ACTOR CLAVE	<i>¿Qué esperamos de este actor clave?</i>	<i>¿Qué debemos hacer para lograrlo?</i>
FDN	Que nos sigan apoyando con todo lo propuesto inicialmente	Mantener una Organización estable y fortalecida
CLUSA	Un mayor acercamiento para seguir fortaleciéndonos como Cooperativa	Realizar mejor nuestro trabajo mediante la práctica
MAGFOR	Que todos los años nos sigan apoyando con las semillas mejoradas	Capacitar a los agricultores para obtener mejor rendimiento en las cosechas
IDR	Que atiendan las solicitudes de la Cooperativa en cuanto a que nos den precios razonables	Llevar a tiempo el listado de socios
SOCIOS	Que cumplan con sus aportaciones y deberes	Invitarlos a las reuniones y si no asisten visitarlos en su casa
Gerencia y Personal	Que la gerencia de a conocer un informe de las actividades realizadas y por realizar Que se presente en Asamblea	Sugerir que pasen por escritos los informes sobre la Cooperativa a cada asistente

	un informe general de los fondos recibidos y fondos invertidos Que las invitaciones que se envían a los socios lleguen en tiempo y forma	Llevar un control de entrega de invitaciones con una firma de que el socio la recibió.
Consejo Administrativo	Que funcione bien Que se definan con claridad sus funciones Que haya mayor apoyo de los socios de la Cooperativa	Alianzas para buscar apoyo Pedir cuentas (que rindan informes periódicos)
Comités de trabajo	Que cumplan con las funciones que les corresponde (cada cargo). Mayor apoyo a la Cooperativa. Que se busquen soluciones conjuntas a los problemas que se den en cada caso.	Mayor vigilancia sobre el desempeño de cada cargo. Envío de información a tiempo.
FMM	Apoyo a la Cooperativa para el ingreso de nuevos socios	Definir el objetivo de sus funciones de forma escrita
COMECAMPO	Que nos pasen fondos todos los años para compra de las cosechas de nuestros socios en un 100%	Estar unidos, organizados y activos y entregar cuentas claras sobre los fondos recibidos
Alcaldía	Que nos apoye en las necesidades urgentes que tengamos	Hacer gestiones tanto verbales como por escrito ante la Alcaldía para obtener el apoyo que se requiera. Insistir...
Otros Bancomunales	Que no compitan con nuestra Cooperativa y que no se lleven los mejores clientes que tengamos	Detectar y mantener a los mejores clientes. Dar un buen trato a nuestra clientela. Resolver las solicitudes de crédito en forma ágil y eficiente.

Como parte final de este trabajo se solicitó al grupo que tomando en cuenta el análisis realizado en el cuadro anterior se seleccionaran los actores claves que por su papel adquieren mayor relevancia en el momento actual de la Cooperativa, siendo seleccionados los siguientes tres actores, por las razones expuestas en el cuadro anterior:

1. FDN
2. SOCIOS
3. COMECAMPO

Factores Críticos

De todos los factores del ambiente identificados, externos: amenazas y oportunidades, internos: fortalezas y debilidades, así como actores clave, pocos tienen el potencial de conducir a la Organización hacia el éxito o el fracaso, esto es lo que determina si su prioridad es alta, media o baja. Hay algunos factores que tienen un mayor potencial para alcanzar los objetivos deseados, de allí la necesidad de realizar un análisis que conduzca a la priorización de factores críticos, derivados de los cinco elementos mencionados anteriormente, que deben ser tomados en cuenta cuidadosamente por la organización a la hora de realizar sus procesos de planificación institucional, tanto estratégicos como operativos.

En el caso de la Cooperativa Horizontes del Sur, a partir de ambos ejercicios de priorización (FODA y Actores Clave), con lo que se obtuvieron 17 factores críticos :

Factor Crítico	Tipo de factor
Estructura organizativa que aunque es funcional debe ser mejorada: <ul style="list-style-type: none"> - Consejo de Administración: funciona bien - Sistema Gerencial: funciona bien - Comité de Crédito: funciona bien - Junta de Vigilancia: no funciona bien - Comité de Seguridad Alimentaria: no funciona bien (solo un miembro) - Comités Comarcales: no funcionan bien - Comité de Educación: No funciona del todo 	Fortaleza
Local propio	Fortaleza
Personería Jurídica	Fortaleza
Fondo de crédito para apoyar a agricultores y microempresarios	Fortaleza
Trabajamos mejor la agricultura <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Técnica - Financiamiento de semilla mejorada y fertilizantes 	Oportunidad
Reconocidos en el Municipio para vender nuestros granos a mejor precio del mercado.	Oportunidad
Nuevas alianzas con organizaciones que tienen incidencias en la zona.	Oportunidad
Hermanamiento con CLUSA - PLAN INTERNACIONAL.	Oportunidad
Fondos insuficientes para atender la demanda de crédito de socios y clientes	Debilidad
Carencia de transporte para hacer todo tipo de gestión.	Debilidad
Desastres naturales: (sequía, mucho invierno, vientos huracanados).	Amenaza

Retiro del apoyo por parte de los donantes.	Amenaza
Posibilidad de un asalto a la Cooperativa.	Amenaza
Problemas de salud por la contaminación del agua, contiene cal FDN.	Amenaza
FONDO DE DESARROLLO NORUEGO	Actor Clave
ASOCIADOS/AS	Actor Clave
COMECAMPO	Actor Clave

Como se observa en el cuadro anterior, fueron priorizadas 4 fortalezas, 4 oportunidades, 2 debilidades, 4 amenazas y 3 actores clave. Un balance que puede ser positivo si la Cooperativa logra capitalizar adecuadamente estos factores críticos, especialmente por el papel que puedan asumir los actores clave.

El objetivo de identificar los factores críticos es tomar conciencia de que estos deben ser los aspectos principales al abordar un plan operativo y el quehacer inmediato de la Organización.

Debemos preguntarnos:

- ¿Qué tenemos que hacer para aprovechar las áreas mejor desarrolladas y que constituyen nuestras **fortalezas**?
- ¿Qué debemos hacer para aprovechar de manera más efectiva los factores críticos que constituyen **oportunidades**?
- ¿Qué debemos hacer para mejorar nuestra Cooperativa en las áreas que hemos identificado como **debilidades**?
- ¿Qué necesitamos hacer para prevenir que las **amenazas** que hemos identificado no nos arruinen nuestros proyectos?
- ¿Qué tenemos que hacer para establecer la relación deseada con cada uno de los **actores clave** priorizados?

Lo anterior queda plenamente identificado como una tarea pendiente tanto para la Cooperativa como para el organismo asesor.

3.2. Consulta a personas socias fundadoras de la Cooperativa

La intención de esta consulta fue valorar los cambios que las personas han tenido en su vida derivados de la intervención del proyecto, por esta razón se decidió incluir en la muestra únicamente a los socios fundadores de la Organización, quienes tienen un poco más de un año de recibir algún beneficio del proyecto. Por esta razón las conclusiones a las que se llega producto de esta consulta, aplica únicamente para la población que es socia fundadora de la Organización y no para el resto de los beneficiarios.

Se consultó a un total de 44 personas que constituyen el 72% del total de socios/as fundadores. De éstos el 56.8% fueron hombres y el 43.2% mujeres, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro No 1
Personas beneficiarias consultadas según sexo
Cooperativa Villa El Carmen

Sexo	Número	Porcentaje
Femenino	19	43.2%
Masculino	25	56.8%
Total	44	100%

Fueron incluidas las 5 comunidades que comprenden la ejecución del proyecto. En el cuadro 2 se observa la distribución de la muestra por comunidad.

Cuadro No 2
Personas beneficiarias consultadas según comunidad
Cooperativa Villa El Carmen

Comunidad	Número	Porcentaje
La California	11	25.0%
La Ceiba	12	27.3%
Las Cañas	8	18.2%
Los Muñoz	8	18.2%
Silvio Mayorga	5	11.4%
Total	44	100%

Un aspecto muy importante al definir acciones de cualquier proyecto lo constituye el nivel de estudios de la población objetivo. El cuadro 3 muestra un porcentaje elevado de personas entrevistadas que declararon no tener ningún grado de estudios (38.6%).

Cuadro No 3
Personas beneficiarias consultadas según nivel de estudios
Cooperativa Villa El Carmen

Nivel de estudios	Número	Porcentaje
Ninguno	17	38.6%
Primaria incompleta	5	11.4%
Primaria completa	13	29.5%
Secundaria incompleta	5	11.4%
Secundaria completa	4	9.1%
Total	44	100%

En total, el 79.5% de las personas entrevistadas se ubican en el rango de primaria completa hacia abajo, con cierto grado de analfabetismo por desuso, pues frecuentemente mencionaban que aunque estuvieron algunos años en la escuela

leen y escriben con dificultad e incluso en algunos casos solo pueden escribir su nombre.

En este sentido es importante mencionar que aunque la mayoría de las personas consultadas informaron que participaron en las capacitaciones impartidas por la FMM, algunas no lograron recordar contenidos, lo que atribuyeron a que como no saben leer o escribir les cuesta mucho "retener" lo que les enseñan.

Sin duda este es un aspecto que debe tomarse muy en cuenta al facilitar procesos de capacitación o cualquier esfuerzo de empoderamiento que se quiera impulsar entre los miembros de una comunidad.

Algunas de las personas entrevistadas mencionaron que aunque les gustaría formar parte de algún comité de trabajo e incluso de los órganos directivos no pueden hacerlo por la limitante de la lectura y escritura.

Sobre los rangos de edad, el 79.5% de las personas entrevistadas se ubican en el rango de entre 30 y 59 años, lo que indica que la Cooperativa está compuesta fundamentalmente por personas adultas, incluso el 38.6% se ubica en el rango de los 50 a los 70 años, como lo muestra el cuadro 4.

En este sentido, es obvio que se debe hacer un esfuerzo por incorporar a la población joven a la Organización, pues en el caso de la muestra en estudio, solo el 11% es menor de 30 años, lo que refleja con claridad la composición etárea al menos de los socios fundadores.

Cuadro No 4

Personas beneficiarias consultadas según grupo de edad
Cooperativa Villa El Carmen

Grupo de edad	Número	Porcentaje
20-29	5	11.4%
30-39	11	25.0%
40-49	11	25.0%
50-59	13	29.5%
60-69	4	9.1%
Total	44	100%

Por las características rurales de las comunidades que forman parte de la ejecución del proyecto, existe concordancia en el hecho de que el 59% de las actividades financiadas correspondan a agropecuarias, especialmente agricultura, según lo muestra el cuadro 5. En tanto el 41% corresponden a actividades de comercio, servicios y artesanía que son desarrolladas básicamente en las áreas más urbanas del Municipio.

Cuadro No 5
 Personas beneficiarias consultadas según actividad a la que se dedica
 Cooperativa Villa El Carmen

Actividad	Número	Porcentaje
Pecuaría	2	4.5%
Agrícola	24	54.6%
Artesanía	2	4.5%
Servicios	8	18.2%
Comercio	8	18.2%
Total	44	100%

En el cuadro 6 se observa que el 88.6% de las actividades financiadas tienen más de 10 años de estar funcionando. Este dato guarda estrecha relación con el hecho de que el mayor porcentaje de actividades financiadas a los socios fundadores son agrícolas, las cuales son tareas que las personas aprenden desde su infancia y se dedican usualmente el resto de su vida a ellas. Por esta razón una respuesta usual fue: *"me dedico a esto toda la vida"*.

Otras actividades financiadas, aunque no fueran agropecuarias, también tenían algunos años de estar funcionando, como panaderías, pulperías y otras en el sector comercio y servicios.

Cuadro No 6
 Personas beneficiarias consultadas según años dedicados a la actividad
 Cooperativa Villa El Carmen

Años dedicados a la actividad	Número	Porcentaje
1-2	5	11.4%
3-10	11	25.0%
11-50	28	63.6%
Total	44	100%

Del cuadro anterior se puede concluir que solo el 11% de las actividades financiadas iniciaron con el crédito otorgado por la Cooperativa, lo que es un positivo en términos de que la experiencia y conocimiento de la actividad determinan en gran medida el éxito de los negocios de las personas emprendedoras. Por otra parte, también refleja una reducida generación de fuentes de empleo en la población consultada debido al proyecto, lo que lo que constituía uno de sus objetivos.

Sobre la motivación para ser parte de la Cooperativa, la mayoría manifestó que para ayudar a la comunidad y a sí mismo (29.5%). Sin embargo, es claro que las personas esperan obtener algún beneficio concreto tanto para trabajar como con un aspecto que está estrechamente relacionado con esto como es el acceso al crédito. En este caso, ambas necesidades acapararon el 52.3% de las respuestas, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro No 7

Personas beneficiarias consultadas por motivo de pertenencia a la Cooperativa
Cooperativa Villa El Carmen

Motivo de pertenencia	Número	Porcentaje
Expectativa de donación internacional	2	4.5%
Necesidad de apoyo para trabajar	12	27.3%
Para ayudarnos entre nosotros/ a la comunidad	13	29.5%
Por interés de estar organizados	3	6.8%
Posibilidad de obtener un crédito	11	25.0%
Otro	2	4.5%
NS/NR	1	2.3%
Total	44	100%

En la consulta se midió un aspecto mencionado como objetivo específico del proyecto, es cual es la conformación de redes organizativas comarcales que apoyen el trabajo de la Organización. En el cuadro 8 se aprecia que del total de personas consultadas solo el 25% mencionó que forma o ha formado parte de un Comité Comarcal.

Cuadro No 8

Personas beneficiarias consultadas según participación en Comités Comarcales
Cooperativa Villa El Carmen

Participación en Comités Comarcales	Número	Porcentaje
Sí	14	25.0%
No	30	75.0%
Total	44	100%

Este aparece como un objetivo que no se ha podido alcanzar, ya que tanto en las sesiones de grupo focal como en las visitas a las comunidades se mencionó que los Comités Comarcales funcionan en ocasiones con un solo miembro e incluso en algunas comunidades no funcionan del todo.

Es opinión del Equipo Consultor que este es un aspecto que se debe retomar y reforzar durante el tiempo que le resta al proyecto, ya que las redes de organización comunal constituyen una fortaleza para la sostenibilidad de las organizaciones locales, por ser la manera más eficaz para desarrollar sentido de pertenencia y de responsabilidad entre quienes la conforman.

En cuanto a la participación en órganos directivos, el 31.8% de los entrevistados manifestó que pertenece o ha pertenecido a algún órgano directivo de la Cooperativa. Es un porcentaje alto, ya que la tendencia en las organizaciones es que quienes conforman el aparato formal organizativo son especialmente los socios fundadores.

Cuadro No 9

Personas beneficiarias consultadas según participación en actividades de capacitación

Cooperativa Villa El Carmen

Participación en actividades de capacitación	Número	Porcentaje
Sí	41	93.2%
No	3	6.8%
Total	44	100%

Un porcentaje muy alto de las personas que son socias fundadoras han participado en los procesos de capacitación facilitados por la FMM, según lo muestra el cuadro anterior y el 83% identificó a la Fundación como la entidad que tuvo a cargo estas actividades. En términos generales calificaron positiva la capacitación e indicaron como principal razón que aprendieron cosas que no sabían. El cuadro siguiente muestra que el 82.9% calificó como buena o muy buena la capacitación que recibieron.

Cuadro No 10

Calificación de la capacitación según personas beneficiarias consultadas

Cooperativa Villa El Carmen

Calificación	Número	Porcentaje
Muy bueno	16	39.0%
Bueno	18	43.9%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
NS/NR	7	17.1%
Total	41	100%

El 17% que no respondió fueron quienes no lograron recordar el contenido de las capacitaciones.

En torno a los temas desarrollados en las capacitaciones, el más mencionado fue el de aspectos organizativos, específicamente la formación cooperativa que incluso mencionaron de manera recurrente que fueron 40 horas. Otros temas señalados fueron microempresa, crédito, relaciones humanas y técnicas de cultivo o aspectos relacionados con la parte agrícola.

Cuadro No 11

Temas de la capacitación según personas beneficiarias consultadas

Cooperativa Villa El Carmen

Calificación	Número	Porcentaje
Gerencia social	1	1.8%

Crédito	8	14.3%
Microempresa	8	14.3%
Prácticas ambientales	4	7.1%
Género	0	0%
Organización	24	42.9%
Relaciones humanas	6	10.7%
Técnicas agrícolas	5	8.9%
Total	56	100%

Dentro del objetivo del establecimiento de un sistema de microfinanzas para el impulso de iniciativas de producción generadoras de ingreso y empleo para la población, se propone en el contrato del proyecto entre el FDN y la FMM la organización de al menos 12 colectivos de producción y comercialización para la formación de emprendedores.

Con base en la anterior se incluyó en la consulta una pregunta acerca de si participan o han participado en alguna experiencia de este tipo a partir de la ejecución del proyecto, a lo que el 95.5% respondió negativamente (cuadro 12). Fueron muy pocas personas las que manifestaron que les gustaría trabajar de esta forma, pues la mayoría expresó sentirse cómodas con sus actividades productivas individuales.

Cuadro No 12

Personas beneficiarias consultadas según participación en colectivos de producción o comercialización
Cooperativa Villa El Carmen

Participación en colectivos de producción o comercialización	Número	Porcentaje
Sí	2	4.5%
No	42	95.5%
Total	44	100%

En el siguiente cuadro se muestra los resultados obtenidos con la pregunta sobre si reciben asistencia técnica por parte de la Cooperativa.

Cuadro No 13

Personas beneficiarias consultadas según recibieron asistencia técnica
Cooperativa Villa El Carmen

Asistencia técnica	Número	Porcentaje
Sí	30	68.2%
No	14	31.8%
Total	44	100%

El 68% respondió que si recibe asistencia técnica en sus cultivos por parte del técnico agrícola. El 32% que respondió negativamente fueron básicamente

quienes desarrollan proyectos de comercio, servicios o artesanía. Es decir, prácticamente todas las personas que desarrollan proyectos agropecuarios manifestaron que sí reciben apoyo de tipo técnico en aspectos de mejores técnicas de cultivo, control de plagas, semillas mejoradas, entre otros. Además, el 63.6% (proyectos agropecuarios) calificaron como muy buena o buena la calidad de la asistencia técnica, como se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro No 14

Calificación de la asistencia técnica recibida según personas beneficiarias consultadas

Cooperativa Villa El Carmen

Calificación	Número	Porcentaje
Muy bueno	15	34.1%
Bueno	13	29.5%
Regular	2	4.5%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	30	100%

En este punto es importante mencionar que la asistencia técnica brindada por la Cooperativa en la parte agrícola fue uno de los aspectos mejor calificados y en los que las personas mostraron mayor entusiasmo al hablar sobre el tema.

Este entusiasmo está estrechamente vinculado con el servicio que brinda la Distribuidora en cuanto a la venta de abonos y semillas mejoradas (maíz y frijoles), que la gente considera pueden adquirir a mejores precios que en otras partes y se ahorran costos adicionales de transporte desde Managua u otras localidades.

En diferentes entrevistas se mencionó que el principal problema es que un solo técnico no da abasto con la demanda de los productores y productoras, lo que incide en que no se pueda brindar la asistencia en la cantidad que requerirían.

Se escuchó una y otra vez referencia a la cantidad de maíz que se cosechaba antes con la semilla criolla y cómo aumentó el volumen con la semilla mejorada introducida por la Cooperativa (NB-6). A continuación se presenta un análisis interesante aportado por el Lic. Juan Ramón Pérez de la FMM, que muestra en términos numéricos lo planteado por los productores(as):

Concepto	Año 2004	Año 2005
Manzanas de maíz financiadas	30	30
Producción obtenida	960 quintales	1280 quintales
Financiamiento otorgado por la Cooperativa	C\$26.506.00	C\$50.000.00
Valor promedio obtenido por quintal	C\$140.00	C\$140.00

Ingreso bruto total	C\$134.400.00	C\$179.200.00
Costos totales por manzana	C\$3.000.00	C\$3.300.00
Ingreso Neto	C\$44.400.00	C\$80.200.00

De las personas socias de la Cooperativa incluidas en la muestra, el 82% había recibido crédito para el desarrollo de sus emprendimientos productivos, el cual fue calificado por el 97% de los entrevistados como un servicio bueno o muy bueno, según se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro No 15

Calificación del crédito recibida según personas beneficiarias consultadas
Cooperativa Villa El Carmen

Calificación	Número	Porcentaje
Muy bueno	14	38.9%
Bueno	21	58.3%
Regular	1	2.8%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	36	100%

El cuadro 16 muestra que las dos principales razones para dicha calificación que fueron mencionadas por los entrevistados, fue que con el crédito se tiene una posibilidad de trabajar (44.4%) y que los recursos están disponibles cuando se necesitan (19.4%).

Cuadro No. 16

Razones en que las personas beneficiarias consultadas basan su calificación sobre el crédito
Cooperativa El Carmen

Razón	Número	Porcentaje
Nos da la posibilidad de trabajar	16	44.4%
Los recursos están disponibles cuando los necesitamos	7	19.4%
El plazo no es el adecuado	2	5.6%
Es la mejor opción que tenemos	2	5.6%
Lo que prestan es muy poco	2	5.6%
Otro	6	16.7%
NS/NR	1	2.8%
Total	36	100%

Entre quienes han recibido créditos, el 66% recibió uno o dos y solamente el 16% recibió hasta 3 créditos en lo que lleva funcionando el proyecto. Esto se explica

porque la mayoría tienen plazos de 6 meses, lo que permite que con la cancelación del anterior se tramite de inmediato una nueva operación.

Cuadro No. 17

Destino de la inversión de los créditos recibidos por las personas beneficiarias
Cooperativa El Carmen

Destino del a inversión	Número	Porcentaje
Para sembrar granos básicos	16	44.4%
Compra de insumos y materiales	5	13.9%
Para surtir la pulpería	3	8.3%
Para venta de pan/repostería	3	8.3%
Agricultura	2	5.6%
Comercio	2	5.6%
Para compra de ovejas	2	5.6%
Otro	3	8.3%
Total	36	100%

En el cuadro anterior se observa que la mayoría de quienes han solicitado crédito lo han utilizado en el cultivo de granos básicos, especialmente maíz. Este es un dato coherente con el analizado anteriormente acerca de que la mayoría de los recursos disponibles para crédito (aplica para socios fundadores) se han orientado al financiamiento de actividades agrícolas.

En este punto es importante analizar un propósito claro en este proyecto que es acerca de la seguridad alimentaria para las familias beneficiarias. Los buenos resultados obtenidos con la cosecha, especialmente de maíz, permite que las familias puedan garantizar tanto el consumo doméstico, como la posibilidad de la venta de un excedente que les permita mejorar el ingreso familiar.

En el cuadro 18 se observa que el tipo de garantía más utilizado para la solicitud de créditos es la fiduciaria con casi un 45%. Otras garantías utilizadas pero menos frecuentes, son la escritura o derechos de propiedad sobre terrenos propios o de allegados y prendas sobre electrodomésticos.

Cuadro No. 18

Garantía de los créditos recibidos por las personas beneficiarias
Cooperativa El Carmen

Destino del a inversión	Número	Porcentaje
Fianza	16	44.4%
Escritura de terreno	6	16.7%
Constancia/Derecho de propiedad	5	13.9%
Prenda sobre menaje/equipo	5	13.9%
Fierro del ganado	2	5.6%
Carta salarial	1	2.8%
NS/NR	1	2.8%
Total	36	100%

Se consultó a las personas entrevistadas acerca de cuál era el mejor aspecto del servicio de crédito, a lo que el 38.9% respondió que la tasa de interés, la cual consideran baja comparada con la de otros programas de bancos comunales que prestan un servicio similar en la zona. El cuadro 19 muestra que además, el 25 % respondió que todo es bueno respecto al crédito, otros temas señalados fueron el tiempo de respuesta y la disponibilidad de recursos para poder trabajar.

Sobre este particular, es interesante mencionar que la gente está satisfecha con la tasa de interés, lo cual es un tema recurrente cuando se evalúan proyectos de microfinanzas, pues las personas usuarias más que el costo del dinero valoran el acceso que se tenga a los recursos para poder trabajar.

Cuadro No. 19

Mejor aspecto del crédito de acuerdo con personas las personas beneficiarias
Cooperativa El Carmen

Aspecto	Número	Porcentaje
Tasa de interés	14	38.9%
El plazo	1	2.8%
Las garantías que solicitan	0	0.0%
El tiempo de respuesta	5	13.9%
Disponibilidad de recursos para trabajar	3	8.3%
La excelente atención	1	2.8%
Todo	9	25.0%
NS/NR	3	8.3%
Total	36	100%

Respecto al peor aspecto del crédito, se observa en el cuadro 20 que el plazo fue señalado por el 27.8% de las personas entrevistadas como un tema que debe revisarse, por considerar que 6 meses es un plazo muy corto para desarrollar con holgura sus emprendimientos productivos. En el caso de los agricultores (as) mencionaron que aunque los granos básicos (actividad más común) son de ciclo corto, el tiempo para recoger y vender la cosecha es muy ajustado, especialmente porque en algunas ocasiones cuando recogen es el período en que el precio está más bajo por lo que deben esperar algunos meses hasta que el precio mejore y es allí donde entran en mora con la Cooperativa.

En el caso de las actividades de comercio, servicios y artesanía, hubo quejas en cuanto a que por ser el plazo de 6 meses y la forma de pago mediante cuotas mensuales que incluyen principal e intereses, las mismas resultan muy altas con lo que no logran capitalizar para poder reinvertir. Hubo quienes solicitaron explícitamente que el plazo para este tipo de actividades se pueda ampliar al

menos hasta los 9 meses, o bien que se les permita pagar solamente intereses y cancelar la deuda total al vencimiento.

Sobre este particular, el manual de crédito permite plazos de hasta 12 meses, por lo que existe la posibilidad de ampliar los mismos desde el punto de vista de la normativa. Es opinión del Equipo Consultor que un año es un plazo razonable para actividades de comercio y servicios, no así la agricultura cuyos plazos deben estar en función del ciclo productivo.

En todo caso, lo fundamental en un proceso de microfinanzas es extremar los cuidados en el proceso de selección y en el tipo de actividad productiva que se financie, para que la persona usuaria tenga posibilidades reales y una buena actitud para hacerle frente a la deuda.

Cuadro No. 20

Peor aspecto del crédito de acuerdo con personas las personas beneficiarias
Cooperativa El Carmen

Aspecto	Número	Porcentaje
Tasa de interés	0	0%
El plazo	10	27.8%
Las garantías que solicitan	1	2.8%
El tiempo de respuesta	0	0%
Altos intereses moratorios	6	16.7%
Monto insuficiente	5	13.9%
Otro	3	8.3%
Ninguno	10	27.8%
NS/NR	1	2.8%
Total	36	100%

Otros temas mencionados en forma negativa respecto al crédito son los intereses moratorios que consideran muy elevados y que el monto o tope autorizado es bajo en relación con las necesidades que la gente tiene, tanto para la agricultura como para comercio, servicios y otras actividades productivas.

Finalmente, en congruencia con el punto alto que para la gente significa el tener acceso al crédito, el 28% manifestó que no existe ningún aspecto negativo en este servicio.

En otro orden de cosas se consultó sobre la información que las personas asociadas reciben de la Cooperativa. En el cuadro 21 se aprecia que el 100% calificó de muy buena o buena la oportunidad y claridad con que son convocadas a las actividades que se organizan, ya sean reuniones o capacitaciones. Informaron que se les envía invitaciones escritas ya sea por medio de algún funcionario de la Cooperativa o de vecinos que están en los órganos directivos. Algunos aprovecharon la pregunta para comentar que les gustaría que se les haga

llegar periódicamente, informes escritos sobre la situación financiera de la Cooperativa: inversiones, ganancias, pérdidas, etc.

Cuadro No 21

Calificación de la oportunidad y claridad de la información que reciben por parte de la Cooperativa según personas beneficiarias consultadas

Cooperativa Villa El Carmen

Calificación	Número	Porcentaje
Muy bueno	36	81.8%
Bueno	8	18.2%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	44	100%

En torno al tema del funcionamiento de los órganos directivos de la Cooperativa, el 61% calificó de bueno el trabajo que realizan, argumentando que una muestra de ello es que la Organización funciona bien, pero se notó que los entrevistados de referían especialmente al Consejo de Administración y el Comité de Crédito (cuadro 23), ya que de los otros comités no conocían siquiera por quienes estaban conformados o el tipo de labores que realizan. En el cuadro siguiente se observa que el 16% prefirió no emitir ningún criterio pues dijeron desconocer el trabajo de los órganos directivos.

Cuadro No 22

Calificación de los órganos directivos de la Cooperativa según personas beneficiarias consultadas

Cooperativa Villa El Carmen

Calificación	Número	Porcentaje
Muy bueno	2	4.5%
Bueno	27	61.4%
Regular	8	18.2%
Malo	0	0.0%
Muy malo	0	0.0%
NS/NR	7	15.9%
Total	44	100%

Cuadro No. 23

Razones en que las personas beneficiarias consultadas basan su calificación sobre los órganos directivos

Cooperativa El Carmen

Razón	Número	Porcentaje
La Cooperativa funciona bien	10	22.7%

Sólo funcionan el Consejo de Administración y el Comité de Crédito	9	20.5%
Funcionan bien	7	15.9%
Hace falta mayor información a los asociados	3	6.8%
Los directivos se esfuerzan y están comprometidos	2	4.5%
Otra	6	13.6%
NS/NR	7	15.9%
Total	36	100%

Un aspecto relevante para la realización de esta consulta a socios y socias fundadoras de la Cooperativa, es conocer los resultados que la gente concretamente identifican producto de los servicios que reciben de la Organización.

El cuadro 24 muestra que para el 47.7% de las personas entrevistadas el acceso al crédito constituye el principal beneficio brindado por la Cooperativa, en tanto la mejora en los ingresos familiares y el incremento en el nivel de producción (maíz), fueron mencionados como los otros dos beneficios más significativos.

Cuadro No. 24

Beneficios identificados por las personas beneficiarias como resultado de su participación en el proyecto
Cooperativa El Carmen

Razón	Número	Porcentaje de personas
Acceso al crédito	21	47.7%
Mejora en los ingresos familiares	18	40.9%
Incremento en el nivel de producción del negocio	14	31.8%
Poder comprar insumos más cerca y baratos	8	18.2%
Poder comprar alimentos más cerca y baratos	6	13.6%
Mejora en la capacidad para administrar el negocio	6	13.6%
Mejorar la alimentación de la familia	5	11.4%
Mayor facilidad en el acceso de servicios de educación o salud	5	11.4%
Mayor capacidad para negociar fuera de la casa	5	11.4%
Ahorro por cercanía de los servicios	4	9.1%
Incremento en los activos del negocio	3	6.8%
Mejoras a la vivienda	3	6.8%

Obtener semilla mejorada para sembrar	3	6.8%
Adquirir nuevos conocimientos	2	4.5%
Desarrollo de habilidades personales	2	4.5%
Otro	2	4.6%
Ninguno	4	9.1%

El análisis del cuadro anterior permite inferir la estrecha vinculación entre uno y otro beneficio identificado por la muestra de socios/as entrevistados. Sin embargo, se puede resaltar que dichos resultados derivan del funcionamiento del programa de crédito para la producción, asociado a la eficiente asistencia técnica que la Cooperativa ha logrado trasladar, especialmente a los productores y productoras agrícolas.

El contar con crédito y asistencia técnica facilita que la gente obtenga semilla mejorada y se complemente con un mantenimiento adecuado a los cultivos, lo que genera mejores cosechas, por ende incremento en los ingresos y resultados sobre otros aspectos fundamentales de la vida familiar como mejoras en la alimentación o acceso a mejores servicios de salud y educación que también fue planteado por algunas personas.

Mención aparte merece la importancia que tiene para los vecinos de las comunidades aledañas a la Cooperativa el poder contar con una Distribuidora donde poder adquirir insumos para la producción y alimentación a un mejor precio que el que pagarían en otros lugares, con la ventaja del ahorro en transporte y la inseguridad que les representa hacer compras en Managua por los asaltos y violencia social que impera.

3.3. Recomendaciones brindadas por las personas socias fundadoras consultadas

Adquisición de activos:

- Necesidad de un tractor con todo el equipo para preparar la tierra, daría un servicio a los asociados y generaría ingresos a la Cooperativa. (esta recomendación se repitió 5 veces)

El crédito:

- Yo tenía interés de tomar un crédito alto (16.000 córdobas) pero me dijeron que no había tanto capital. Además la forma de pago no me servía pues no podría pagar mensualmente sino trimestral.
- Sigo necesitando el crédito, no solo yo sino otras personas, ojalá haya más recursos para atender más personas.

- Que financien granjas de pollos. A veces nos comemos un pollo al mes y algunas familias pasarán hasta dos meses sin probar la carne de pollo.
- Que la Cooperativa financie ganado y nos asesore para mejorar las razas.
- Los créditos deben salir a tiempo. Necesité insumos para la siembra, pero llegaron tarde y decidí no tomarlos.
- Que se habiliten créditos para la siembra de ajonjolí. Que la Cooperativa lo financie y lo acopie, es un cultivo fuerte que aguanta problemas de clima.
- El plazo es muy corto, yo necesitaría 10 meses para pagar el crédito y solo me dan 6.
- Yo tengo un crédito para maíz y frijoles por seis meses pero hubiera tenido que venderlo muy barato, por eso estoy moroso, nos hace falta un plazo más largo.
- Se debería ampliar el plazo de los 6 meses para que la cuota sea más liviana.
- Los plazos no son adecuados para las actividades agrícolas.
- El banquito es muy importante. No nos regalan nada, pero al menos podemos trabajar mejor, sembrar más y obtener mejores cosechas.
- Se deben revisar las actividades que se financian, porque la colocación da mejores resultados en comercio y servicios que en agricultura.
- Que den créditos para compra de motor para riego en las fincas.
- Que den créditos más altos que permitan la compra de tierra

La Distribuidora:

- Que vendan manteca para los proyectos de panadería.
- Que surtan mejor la Distribuidora, que vendan dulce de tapa.
- Que la Distribuidora traiga ropa y zapatos a buenos precios para no tener que ir hasta Managua.
- Que la Distribuidora venda ropa, por ejemplo uniformes para escolares y colegiales: que compren tela en cantidades grandes y contraten costureras de las comunidades para que hagan los uniformes, como un colectivo de costura, con esto se daría empleo a unas mujeres y podrían vender uniformes más baratos que en Managua o que los "linieros" que abusan con los precios.
- La Distribuidora no prospera lo suficiente desde el punto de vista financiero, sale casi tablas por lo que yo creo que se debe revisar su funcionamiento.

Servicio al cliente:

- Que sigamos adelante porque vamos bien con la Cooperativa. Que no cambien el personal que ya conocemos y nos entendemos muy bien.
- A veces hay mala atención del muchacho contador, que no nos explica cómo llenar papeles.
- La encargada de la Distribuidora debe mejorar su atención al cliente.

Proyectos para mujeres:

- La participación de la mujer tiene que ser más amplia. La Cooperativa debería pensar en proyectos que beneficien a las mujeres.
- Que impulsen un proyecto grupal para mujeres, como un proyecto de gallinas ponedoras.
- Me gustaría un proyecto para las mujeres. No tenemos donde trabajar y no nos toman como productoras, aunque trabajamos igual que los hombres. Muchas personas piensan que no sabemos trabajar por ser mujeres. Los directivos, especialmente los hombres, no toman en cuenta la opinión de las mujeres.
- Que se impulsen colectivos de mujeres: crianzas de cerdos o gallinas ponedoras. En colectivo nos sentiríamos más apoyadas y acompañadas.

Producción y asistencia técnica:

- La asistencia técnica debe ser más frecuente. Nos hace falta planificar la producción y afinar la preparación de abonos e insecticidas orgánicos para aplicarlos a tiempo.
- La Cooperativa debe tener una hoja de seguimiento sobre la asistencia técnica, sobre las recomendaciones que se hacen y si el agricultor no cumple con ellas, esa es su responsabilidad.
- Que la Cooperativa trate de comprarnos todo el maíz que producimos.
- Vender la cosecha es como cuando uno está enfermo, necesita respuesta inmediata. Yo traté de vender maíz en diciembre a la Cooperativa pero me entretuvieron durante días hasta que lo vendí en otra parte.
- Nos compran el producto pero tenemos que guardarlo durante meses, la Cooperativa debe tener una bodega.

Aspectos organizativos y administrativos:

- Que las personas del Consejo de Administración no estén en otros órganos directivos.
- Los directivos no pueden estar morosos, deben estar al día en sus cuentas.
- La Cooperativa debe hacer mayores esfuerzos para concientizar a la gente que asume puestos en los órganos directivos para que sean más responsables.
- Importante reactivar el Comité de Vigilancia, que tiene una función fundamental y no está cumpliendo su tarea.
- Tener un gerente más operativo o por lo menos un contador.

- Que informen a tiempo sobre actividades, no hay buena comunicación con las comunidades.
- Que nos den mayor información, cuánto tiene de ganancia la Cooperativa, cuánto hay de fondos, en qué se invierte la plata, etc.
- Que cuando nos aprueban un crédito nos den efectivo y no cheque, porque es muy peligroso ir hasta el Banco a cambiarlo.
- Los acuerdos en el Consejo de Administración deben aprobarse por mayoría y no porque una persona imponga su criterio. Hace falta concientizar sobre esto.
- La FMM capacitó a los órganos directivos pero algunos miembros no estuvieron y ellos deben recibir esa capacitación.
- Reforzar el área administrativa, para que Jorge se pueda dedicar a ser cajero.
- Hacen falta incentivos para el trabajo voluntario en la Cooperativa.
- Se debe corregir el problema de la impuntualidad. Se convoca a reuniones o actividades y comienza hasta 2 o 3 horas después de lo previsto. Quienes llegan más tarde son los que están en los órganos directivos. Esto es una falta de respeto para los que llegan temprano y termina en que la gente se acostumbra a esto, por lo que cada vez es peor.

3.4. Análisis de la cartera

La información sobre la cartera que se analiza en este apartado proviene de dos fuentes: los datos históricos que se obtuvieron de los informes de la gerencia al Consejo de Administración y a la Asamblea General, mientras que la información más reciente (con fecha 22 de febrero de 2006) proviene de los reportes que genera el sistema de gestión de cartera generados por el contador de la Cooperativa.

Como parte del proceso de revisión de los reportes generados por el sistema, se identificaron algunos errores de digitación que provocaron en algunos casos que créditos que estaban al día se consideraran como morosos y viceversa, por lo que se procedió a realizar los ajustes respectivos. Adicionalmente, es importante mencionar que no se consideró ninguna operación de reestructuración, toda vez que dichos procedimientos no se implementan de una forma sistemática y uniforme (este tema se ampliará más adelante). Adicionalmente, los créditos reestructurados se encuentran en una situación de riesgo parecida a la de los créditos retrasados, por lo que desde un punto de vista conservador es conveniente analizarlos bajo los mismos parámetros.

El cuadro No.25 muestra la evolución de la cartera en términos generales desde diciembre de 2004 hasta febrero de 2006. El monto asociado al total de cartera aprobada pasó de 134.424 córdobas a 905,430, lo que implica un crecimiento de más de cinco veces en un plazo de 14 meses. Durante todo el periodo se

identifica una mayor participación de las mujeres como clientes del servicio de crédito (un poco más de 50% durante el periodo analizado).

Cuadro No.25
Información sobre la cartera
Diciembre 2004-Febrero 2006

Variable	Dic-04	Jun-05	Dic-05	Feb-06
Créditos otorgados	N.D.	169	188	253
Créditos otorgados a hombres	N.D.	82	81	116
Créditos otorgados a mujeres	N.D.	87	107	137
Total Cartera Aprobada	143.424	526.964	698.593	905.430
Índice de mora	1,2%	6,2%	18,2%	25,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada por la Cooperativa

Este cuadro también evidencia el comportamiento creciente de la tasa de morosidad, la cual pasa de un 1.2% en diciembre de 2004 a un 25% en febrero del 2006, lo que representa un crecimiento promedio anual de 6.2%. Estos valores son extremadamente altos para un programa joven, sobre todo si se considera que durante su existencia ha recibido una inyección de recursos (no reembolsable) para financiar el otorgamiento de los créditos. Este tema se ampliará posteriormente.

De acuerdo con los datos de febrero de 2006, la Cooperativa ha otorgado 253 créditos, de estos un 54,2% corresponde a créditos destinados a mujeres y el restante 45,8% a hombres (ver cuadro No.26). El crédito promedio de las mujeres es de 3.763 córdobas, mayor al de los hombres, lo que evidencia un apoyo del programa a este grupo de población.

Cuadro No.26
Número de créditos otorgados por sexo
Febrero de 2006

Sexo	Cantidad		Monto		Promedio
	Número	%	Cantidad	%	
Masculino	116	45,8%	389.951	43,1%	3.362
Femenino	137	54,2%	515.479	56,9%	3.763
Total	253	100,0%	905.430	100,0%	3.579

En relación con la concentración de actividades, de acuerdo con la clasificación del sistema de gestión de cartera de la Cooperativa, únicamente 23 créditos corresponden a créditos agrícolas (es decir, un 9,1%) mientras que un 90,9% se destina a las actividad de comercio (microempresa). El monto promedio del

crédito agrícola es aproximadamente la mitad del promedio de los créditos comerciales, lo que está asociado a los límites que el Manual de crédito de la Cooperativa establece en función de la actividad financiada (1.200 para el primer caso y 6000 para el segundo).

Cuadro No. 27
Número de créditos otorgados por actividad
Febrero de 2006

Actividad	Cantidad		Monto		Promedio
	Número	%	Cantida d	%	
Agrícola	23	9,1%	44.174	4,9%	1.921
Comercio	230	90,9%	861.256	95,1%	3.745
Total	253	100,0%	905.430	100,0%	3.579

El cuadro No.28 presenta la información de la cartera de acuerdo con la comunidad a la que pertenece la persona a la que se le otorga el crédito. Se observa una concentración en La Ceiba, que corresponde a la comunidad donde se ubica la Cooperativa, por lo que la cercanía constituye un factor que facilita el acceso al servicio. Por otra parte, la comunidad con menor representación es la de Silvio Mayorga, la cual es una comunidad pequeña conformada por aproximadamente 32 familias⁴.

Cuadro No.28
Número de créditos otorgados por comunidad
Febrero de 2006

Comunidad	Cantidad		Monto		Promedio
	Número	%	Cantida d	%	
La California	32	12,6%	104.000	11,5%	3.250
La Ceiba	119	47,0%	471.617	52,1%	3.963
Las Cañas	32	12,6%	127.000	14,0%	3.969
Los Muñoz	54	21,3%	157.893	17,4%	2.924
Silvio Mayorga	16	6,3%	44.920	5,0%	2.808
Total	253	100,0%	905.430	100,0%	3.579

Los créditos otorgados por la Cooperativa se han destinado en una mayor proporción a clientes en relación con los socios (ver cuadro No.29), tanto en número como en monto otorgado. Esto podría deberse a que los clientes presentan mejores condiciones económicas para respaldar los créditos, lo que también es consecuente con el hecho de que el crédito promedio de los clientes es un 31,5% mayor que en el caso de los socios.

⁴ Dato suministrado por el señor Carlos Osejo de la FMM.

Cuadro No.29

Número de créditos otorgados por condición de asociado/cliente
Febrero de 2006

Condición	Cantidad		Monto		Promedio
	Número	%	Cantida d	%	
Cliente	149	58,9%	591.736	65,4%	3.971
Socio	104	41,1%	313.694	34,6%	3.016
Total	253	100,0%	905.430	100,0%	3.579

Los créditos se han otorgado con un plazo de un mes como mínimo y de siete meses como máximo (ver cuadro No.6), mientras que la mayor concentración se da en los créditos a seis meses (71,7%). Un mayor monto de crédito promedio se asocia con un plazo mayor, lo que es consistente con un análisis para el otorgamiento de créditos que considera la capacidad de pago en el tiempo.

En relación con el plazo, si bien es cierto el reglamento de crédito de la Cooperativa faculta que se otorguen hasta con un plazo máximo de 12 meses, el máximo que se ha utilizado es de siete. Sin embargo, un 27.8% las personas beneficiarias consultadas que recibieron crédito indican que es el plazo el peor aspecto en relación con el servicio de crédito recibido en razón de que lo consideran muy corto.

Cuadro No.30

Número de créditos otorgados por plazo
Febrero de 2006

Comunidad	Cantidad		Monto		Promedio
	Número	%	Cantidad	%	
Menos de seis meses	40,00	15,8%	116.274	12,8%	2.907
Seis meses	185,00	73,1%	648.956	71,7%	3.508
Más de seis meses	28,00	11,1%	140.200	15,5%	5.007
Total	253	100,0%	905.430	100,0%	3.579

En relación con la tasa de morosidad de los créditos, a febrero de este año alcanzó un 25% lo que constituye un valor muy alto. Un análisis más detallado permite identificar algunos grupos de créditos que presentan una mayor morosidad, tal y como se ve en el cuadro No.7.

La tasa de morosidad de los créditos destinados a mujeres es menor en relación con los hombres. Este tipo de comportamiento es común a proyectos de microfinanciamiento, en los que las mujeres presentan un mejor desempeño como clientes de servicios de crédito.

Los créditos agrícolas están asociados con una tasa de morosidad de 78,1% significativamente mayor a la de los créditos de comercio. Sin embargo, debido a que la proporción de créditos agrícolas respecto del total es muy baja, la tasa de morosidad promedio se ubica de forma más cercana a la de los créditos comerciales.

Cuadro No.31

Tasa de morosidad de la cartera

Febrero de 2006

Sexo		Actividad		Comunidad		Condición socio/cliente		Plazo	
Masculino	30,8%	Agrícola	78,1%	La California	56,6%	Cliente	13,1%	< 6 meses	7,3%
Femenino	20,3%	Comerc	23,1%	La Ceiba	16,3%	Socio	47,2%	6 meses	42,3%
				Las Cañas	11,9%			> 6 meses	8,1%
				Los Muñoz	31,6%				
				Silvio Mayorga	51,0%				

Las comunidades donde se presenta una mayor tasa de morosidad son La California, Silvio Mayorga y Los Muñoz, incluso en los primeros casos, la tasa sobrepasa el 50%. Este tema debe ser analizado con los Comités Comarcales de las comunidades respectivas, para promover un mayor involucramiento de estos órganos en el proceso de recuperación.

Los socios presentan la mayor tasa de morosidad (47,2%) en relación con los clientes (13,1%). Este es un tema de reflexión importante para la Cooperativa, porque deberían ser precisamente los socios los que estén al día, tanto porque deben dar el ejemplo, como por el hecho de que son los dueños y dueñas de la Cooperativa. En este sentido, se reitera que algunos directivos(as) se encontraban morosos a febrero de este año.

El análisis de la información permite determinar que los créditos otorgados a partir del 1 de julio del 2005, en comparación a los otorgados previo a esa fecha, se concentran en grupos que presentan una menor tasa de morosidad, en particular en mujeres, en actividad de comercio, la comunidad de La Ceiba, clientes y plazo de 7 meses. Llama la atención que se incremente la concentración de créditos en la comunidad de Los Muñoz, a pesar de ser la tercer comunidad con mayor tasa de morosidad (31,6%), este debe ser un tema de reflexión urgente para los órganos directivos de la Cooperativa.

En términos generales, la reducción de la morosidad constituye un desafío fundamental para la Cooperativa en términos de su sostenibilidad. Los esfuerzos parten desde el ejemplo que los directivos den en la organización, la labor de gestión de cobro que realicen los funcionarios de acuerdo con sus responsabilidades y el involucramiento de los socios en este tema a partir de los propios comités comarcales. Asimismo, deberá revisarse el proceso de otorgamiento de los créditos, estableciendo una mayor oportunidad de acceder a

créditos a aquellas personas, grupos y comunidades que demuestran un mejor desempeño y establecer las condiciones, particularmente en términos de plazo, acordes con la capacidad de pago de las personas.

3.5. *Análisis financiero*

El análisis financiero se realiza a partir de los estados de resultados y balances generales de la Cooperativa a junio y diciembre de 2005. Estos estados financieros fueron obtenidos de los reportes generados por el sistema contable de la Cooperativa, los cuales a la fecha de la evaluación no estaban auditados. En la medida que la información lo permite, se evalúan los resultados del servicio de crédito y de la distribuidora en forma separada.

Como herramienta de análisis se utiliza la identidad de Du Pont la cual permite evidenciar las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidad y el apalancamiento (o endeudamiento). En términos generales esta identidad establece que la rentabilidad sobre la inversión proviene de la capacidad de la organización de aprovechar los activos que posee, de obtener márgenes de utilidad por unidad de producción y la proporción del patrimonio que se destina a los activos en lugar de deuda. El cuadro No.32 presenta los resultados obtenidos.

Cuadro No.32
Resultados del análisis financiero
Febrero 2006

Indicador	Crédito/Banco	Distribuidora	General
Junio 2005			
Rentabilidad de la inversión	-4,65%	14,62%	0,41%
Margen de utilidad	-18,96%	4,70%	0,41%
Rotación de activos totales	23,82%	301,55%	96,81%
Multiplicador del capital	103,07%	103,07%	103,07%
Diciembre 2005			
Rentabilidad de la inversión	0,44%	2,13%	0,96%
Margen de utilidad	2,91%	0,84%	1,09%
Rotación de activos totales	15,22%	245,16%	87,17%
Multiplicador del capital	100,38%	103,62%	101,37%

La Cooperativa logra financiar sus gastos con los ingresos que obtiene de los servicios que presta, lo que constituye un logro importante para una organización

joven en términos de los años de existencia. Sin embargo, este logro podría no ser sostenible en el corto plazo.

El servicio que presenta una mayor rentabilidad es la Distribuidora en comparación con el de crédito, en función de que se obtiene una mayor utilidad por córdoba invertido. Sin embargo, en diciembre del año 2005 la diferencia se reduce significativamente.

La rentabilidad de la Distribuidora proviene principalmente de la rotación de activos, debido a que logra dar una alta rotación a su inventario requiriendo relativamente una menor inversión. Por otro lado, la cartera, que constituye el activo principal del servicio de crédito tiene una rotación muy baja, lo cual está asociado a la alta tasa de morosidad que se comentó en la sección anterior.

El margen de utilidad de la Distribuidora es muy bajo lo cual es consistente con la política de la Cooperativa de vender a precios bajos, considerado como un beneficio por los compradores. Sin embargo, un margen de utilidad tan bajo no permite reinvertir en el negocio, lo que en el mediano plazo podría traducirse en una baja en la calidad del servicio prestado. Entre julio y diciembre este margen se reduce debido en parte a que contablemente se le ha ido asignando costos que previamente habían sido asumidos por el servicio de crédito, por lo que no necesariamente implica una desmejora en la gestión sino más bien a una mejor asignación de los costos de los servicios.

Por otra parte, el margen de utilidad de la Cooperativa es un poco mayor, lo cual tiene que ver con que se cobra una tasa de interés que permite financiar los costos asociados al servicio, sin embargo este margen podría incrementarse con una mejor recuperación de los créditos. Es importante recordar que la tasa de interés fue el mejor aspecto calificado por las personas beneficiarias del servicio de crédito, por lo que la tasa fijada permite obtener un margen de utilidad a un costo considerado adecuado por los usuarios y usuarias.

En términos del multiplicador del capital es de alrededor de 100% lo que indica que la organización financia su activo prácticamente con patrimonio o, visto de otra forma, que la organización no utiliza el financiamiento como medio de apalancamiento. Dentro del patrimonio, la cuenta más importante corresponde a las donaciones recibidas del Fondo de Desarrollo Noruego.

En cuanto a las perspectivas de rentabilidad en el corto plazo, de mantenerse todo igual y no haber una mejor gestión de los créditos es de prever que se den pérdidas en los próximos periodos ocasionados por los gastos y reservas por incobrables. En este sentido, el logro alcanzado es frágil en términos de sostenibilidad.

3.6. Análisis de la gestión operativa

La Cooperativa tiene cinco funcionarios de tiempo completo: una gerente, un secretario, una encargada de la Distribuidora y dos vigilantes. Los dos primeros destinan una gran parte de su tiempo al servicio de crédito, a la preparación de información contable y de cartera y en menor término a la Distribuidora.

En términos generales se observa un alto nivel de compromiso de los funcionarios y un ambiente de cooperación. Los salarios son considerados bajos en relación con el mercado, sin embargo, los tres funcionarios opinan que el trabajo que desempeñan constituyen espacios de aprendizaje y realización personal.

La gerencia realiza informes periódicos al Consejo de Administración que incluye lo relativo al servicio de crédito, de la distribuidora y la Cooperativa en general. Esto se visualiza como una fortaleza en la organización, sin embargo, no necesariamente esta información se traduce en decisiones por parte de los directivos para mejorar la gestión de la organización. En relación con este mismo tema de información y documentación, se verificó que los libros de los órganos activos de la Cooperativa se llevan al día; por otra parte, se requiere un mayor orden en los archivos documentales de la Cooperativa.

En relación con el servicio de la Distribuidora, como se mencionó, un 31.8% de las personas consideran como beneficio la posibilidad de comprar insumos y alimentos más cerca y más barato. Los funcionarios afirman que precisamente las políticas de precios se orientan a vender de forma competitiva, sin embargo, también consideran que los precios establecidos no permite que se reinvierta en activos, como por ejemplo en un "freezer". Este es un tema a considerar, en términos de que los precios que se establezcan debe permitir la competitividad pero también el crecimiento del negocio.

En la Distribuidora se llevan a cabo controles para que el servicio se preste de la mejor manera, por una parte las facturas de compras contienen información suficiente para verificar su veracidad, asimismo los funcionarios afirman que realizan inventarios periódicos. En este último caso, es importante que se mantengan copias escritas de dichos chequeos firmados por las personas participantes, además del registro que se realiza en el sistema contable de la Cooperativa.

En relación con el servicio de crédito, es la gerente la que orienta a los clientes en relación con la solicitud de créditos, su tramitación y gestión de cobro documental. Las visitas de cobro son realizadas por el secretario, quien lleva la contabilidad (con apoyo de la FMM) y además funciona como cajero. En este sentido, la carga de trabajo de estos funcionarios es alta y no se podría llevar a cabo sin los sistemas de información con los que cuentan. En todo caso, en función del crecimiento de la organización, y particularmente del servicio de crédito (lo que requiere de una mejor gestión de la cartera) podría considerarse la incorporación

de una persona adicional, de forma que la gerente pueda dedicarse a labores de gestión general y que se puedan separar algunas funciones de naturaleza incompatible (como la de cajero y contador).

Los funcionarios en general están conscientes de los problemas que se enfrentan en términos de la cartera, ante lo cual han ejecutado diversas acciones. Entre ellas están las gestiones de cobro por carta o visita, e incluso el inicio de demandas a clientes que se encuentren morosos para realizar la recuperación respectiva. Sin embargo, tal y como consta en los libros de actas del Consejo de Administración, el respaldo a este tipo de gestiones no es muy claro por parte de los directivos, provocando que esos esfuerzos queden sin mayor efecto.

Un tema asociado al servicio de crédito que ha recibido atención por parte del Consejo de Administración es el de la tasa de interés moratoria, particularmente ante solicitudes de condonación de clientes morosos. Asimismo un 16.75 de las personas consultadas que recibieron créditos consideraron que el peor aspecto del servicio es precisamente la tasa de interés moratorio, incluso en los casos de personas que se encontraban al día. De la revisión del Manual de crédito se obtiene que se debe cobrar un recargo de un 1% a los socios-clientes y para presocios del 1.5% por cada día de atraso lo que implicaría en un mes un 30% de recargo. Si bien es cierto, el establecimiento de este tipo de costo debe establecerse para desestimular el atraso en el pago, pero si es muy alto (como en este caso) podría dificultar que una persona que tuvo algunos días de atraso se ponga al día provocando al final una peor situación. En este caso, es mejor revisar la política que estar recibiendo solicitudes de condonación de forma permanente.

Los roles de los funcionarios(as), Consejo de Administración y Comité de Crédito debe analizarse debido a que a veces se genera confusión y duplicidades. El respeto de los espacios de acción de cada uno es fundamental para una efectiva gestión organizacional.

Esto es particularmente notorio en el caso del análisis y decisión respecto de las reestructuraciones de créditos, algunos casos son presentados al Consejo de Administración, sin embargo, la entidad competente para decidir sobre este tema es el Comité de Crédito, de acuerdo al estatuto de la cooperativa. El rol de estos actores, de la gerencia y demás personal, los requisitos y procedimientos, deberán incorporarse en el Manual de Crédito.

Se considera conveniente que así como los créditos de los miembros del Comité de Crédito deben ser aprobados por el Consejo de Administración, también lo sea el análisis de las solicitudes de reestructuraciones de dichos miembros. Más aún, debido a que la presidenta del Comité de Crédito pertenece al Consejo de Administración, en decisiones sobre su propia persona se considera recomendable que se abstenga de participar en dicha decisión.

En cuanto a la perspectiva de los funcionarios(as) de la Cooperativa en términos de continuar sin el apoyo del FMM, consideran que es posible que en un corto plazo (máximo de dos años), pero que para ello es necesario que los roles queden bien definidos, que se brinde asesorías puntuales para mejorar sus labores y que se dé una mayor transferencia de conocimiento sobre la gestión de la cooperativa. Sobre este último punto, indican que son las personas de la FMM quienes realizan las labores de legalización de libros de la Cooperativa y realizan los trámites correspondientes.

4. Conclusiones

- El Proyecto “Futuro en Nuestras Manos” impulsado por la Cooperativa HODES, ha logrado integrar entre sus socios y socias fundadoras a personas en condición de pobreza severa.
- La Cooperativa como organización local cuenta con el reconocimiento tanto de las comunidades (personas asociadas y clientas), como del resto de la comunidad y otros organismos cooperantes que han comenzado a apoyar sus iniciativas (CLUSA, IDR, COMECAMPO y recientemente FIA).
- Aunque la Cooperativa cuenta con un Plan Estratégico y un Plan Operativo, éstos no constituyen, en términos reales, puntos de referencia para su accionar, los mismos funcionarios de la FMM mediante entrevista electrónica reconocieron que *“los dirigentes no tienen suficiente empoderamiento para su aplicación y manejo (de los planes), por lo que sería importante el fortalecimiento institucional para el uso más sistemático de estas herramientas”*. Carlos Osejo. Entrevista a funcionarios de la FMM.
- La meta prevista para los tres años de funcionamiento del proyecto era beneficiar a 200 familias. Según información suministrada por el Ing. Carlos Osejo, encargado de capacitación de la FMM *“actualmente la Cooperativa tiene como meta crecer en 85 nuevos socios, los cuales según el proyecto deberían provenir de las 5 comunidades que conforman la Cooperativa, mi criterio es que no podrá ser posible por el agotamiento de la cantera en al menos dos comunidades, por lo que la Cooperativa deberá tomar la decisión de incorporar al menos dos comunidades más de su entorno para lograr la meta planteada”*
- Los logros del proyecto en cuanto al tema de la seguridad alimentaria son significativos en la medida que las personas productoras de granos básicos, especialmente maíz, que constituye fundamento en la dieta diaria de las familias, ha mejorado con la incorporación de semilla mejorada y una adecuada asistencia técnica.
- Otro aspecto relacionado es que la Cooperativa, por medio de su convenio con COMECAMPO, está comprando parte de la cosecha de maíz a los productores y productoras a un mejor precio del que les ofrece el intermediario, incluso recientemente se ha equipado con 8 silos

aportados por un cooperante con la finalidad de mejorar lo relacionado con el acopio.

- Según la encuesta realizada a una muestra de personas socias fundadoras de la Cooperativa, la asistencia técnica fue calificada como de alta calidad, no así la cantidad de la misma, ya que indican que un solo técnico no abastece las necesidades de quienes trabajan la agricultura con créditos de la Cooperativa.
- El acceso al crédito es uno de los aspectos que más valoran quienes fueron consultados en la muestra, pues para ellos lo importante es disponer del dinero oportunamente. La mayoría consideraron que la tasa de interés es baja comparada con otros programas que brindan servicios similares en la zona.
- El servicio que brinda la Cooperativa mediante La Distribuidora es considerado como muy importante por las personas consultadas en el campo, por diferentes aspectos como los buenos precios, la cercanía física, el no tener que trasladarse hasta Managua para hacer las compras, con la inseguridad y el gasto que ello implica.
- El poder adquirir abonos y semillas mejoradas en la Cooperativa ha significado una diferencia importante para los asociados a la Organización: *“Por primera vez en mi vida le puse abono a mi cultivo de maíz, porque me lo vendieron financiado, con eso mejoré la cosecha de modo que me alcanzó hasta para vender un poquito, no solo para el gasto de la familia”*. Mujer de 47 años entrevistada en la comunidad de Las Cañas.
- El disponer de crédito para trabajar tiene repercusión en diferentes aspectos de la vida de las familias: *“Desde que tengo el crédito, que ya he recibido dos para comercio, puedo mantener a mis hijos y ahorrar un poquito, ahora hasta tengo compradas cinco latas de zinc para arreglar mi casa, yo se que es una poquedad, pero para mi es mucho porque antes no las tenía”* Mujer de La Ceiba que trabaja en comercio en Managua con crédito de la Cooperativa.
- En el tema organizativo no se ha logrado consolidar de manera similar los diferentes órganos de dirección de la Cooperativa. Se pudo observar y las diferentes personas entrevistadas así lo manifestaron, al igual que en las sesiones de grupo focal, que el Consejo de Administración, así como el Comité de Crédito son los que mejor funcionan. No ocurre lo mismo con los Comités Comarcales o los otros que conforman la estructura de la Cooperativa como Vigilancia, Seguridad Alimentaria o Educación, en los que trabaja una sola persona, no se llevan libros de actas, no sesionan ordinariamente, no cuentan con planes de trabajo propios, no rinden cuentas de su quehacer, etc. La calificación en cuanto al funcionamiento de los órganos directivos se puede calificar de mediano a bajo.
- Se evidencia una carga de liderazgo muy marcado en la figura de la presidenta de la Cooperativa, lo cual si bien es positivo en la medida que su personalidad ejecutiva y perseverante se traduce constantemente en logros concretos para la Organización, tiene el

inconveniente que el resto del equipo ha creado dependencia e inseguridad en sus propias acciones. La pregunta que aplica en estos casos es qué ocurriría si por alguna razón esta persona deja de formar parte de la Organización.

- Como información interesante complementaria al punto anterior, se rescata la nutrida participación femenina en los órganos directivos, especialmente en el Consejo de Administración, el cual está conformado por un solo hombre y el resto son mujeres.
- La base de la Cooperativa está conformada por personas que sobrepasan los 40 años, siendo realmente poca la representación de población menor de 30 años, como ya se analizó en una parte del presente informe.
- Otro aspecto a resaltar en cuanto a la composición de la base lo constituye el bajo nivel de escolaridad, donde incluso gran cantidad son analfabetas. Este es un aspecto que limita las posibilidades de desarrollo no solo de las personas afectadas, sino de la Organización en general, como lo manifestó una persona entrevistada en la comunidad Los Muñóz: *"A mí me gustaría trabajar por la Cooperativa en algún Comité, aunque sea aquí en la comunidad, pero yo no se leer ni escribir, cómo podría desempeñar algún cargo...?"*
- Se evidencia el comportamiento creciente de la tasa de morosidad, mostrando para este año valores extremadamente altos para un programa joven, sobre todo si se considera que durante su existencia ha recibido una inyección de recursos (no reembolsable) para financiar el otorgamiento de los créditos.
- La Cooperativa logra financiar sus gastos con los ingresos que obtiene de los servicios que presta, lo que constituye un logro importante para una organización joven en términos de los años de existencia. Sin embargo, este logro podría no ser sostenible en el corto plazo.
- En cuanto a las perspectivas de rentabilidad en el corto plazo, de mantenerse todo igual y no haber una mejor gestión de los créditos es de prever que se den pérdidas en los próximos periodos ocasionados por los gastos y reservas por incobrables. En este sentido, el logro alcanzado es frágil en términos de sostenibilidad.
- En términos generales se observa un alto nivel de compromiso de los funcionarios y un ambiente de cooperación. Los salarios son considerados bajos en relación con el mercado, sin embargo, los tres funcionarios opinan que el trabajo que desempeñan constituyen espacios de aprendizaje y realización personal.
- Los roles de los funcionarios(as), Consejo de Administración y Comité de Crédito debe analizarse debido a que a veces se genera confusión y duplicidades. El respeto de los espacios de acción de cada uno es fundamental para una efectiva gestión organizacional.
- Quienes forma parte de la Cooperativa visualizan de manera correcta a la FMM como un agente externo que ha facilitado su proceso organizativo, por lo que no existe dependencia respecto a la Fundación

e incluso manifestaron que son ellos quienes toman las decisiones respecto al quehacer de la Cooperativa.

- Los procesos de capacitación desarrollados por la Fundación Manolo Morales son valorados positivamente por las personas entrevistadas. Estas capacitaciones se realizaron durante el inicio del proceso de formación de la Cooperativa porque posteriormente se han concentrado los esfuerzos en la parte gerencial- administrativa y el manejo de la cartera de crédito.
- El grado de posicionamiento de la Cooperativa con respecto al entorno local es alto, cuenta con credibilidad tanto entre su base social como a nivel de otras instancias tanto públicas como privadas, lo que se puede verificar por el tipo alianzas que la Organización ha logrado establecer en un corto tiempo de funcionamiento.
- La comunidad tiene muchas necesidades y la Cooperativa se muestra con potencial para lograr el desarrollo local. El proyecto se diseñó para solucionar problemas específicos y está contribuyendo a satisfacer esas necesidades, lo que determina la credibilidad mencionada en el punto anterior.

5. Recomendaciones

FDN

- El componente de crédito constituye una de las mayores oportunidades para el desarrollo de las familias que se busca beneficiar con la ejecución del proyecto, esto por la posibilidad de la generación de empleo y por ende la oportunidad de aumento en el ingreso familiar. Por esta razón es muy importante que este componente sea acompañado por una ONG especialista en el tema, de manera que facilite en la organización local habilidades para el desarrollo de las microfinanzas y promueva la adopción de modelos de intervención a nivel comunitario que realmente potencie el control social y la conciencia de que los recursos son de la comunidad y no del donante (ver anexo 4).
- En las diferentes evaluaciones realizadas por esta consultora a diferentes procesos acompañados por la Fundación Manolo Morales, se ha mencionado la necesidad de trasladar mayor poder de decisión, responsabilidades, compromiso y control social al nivel de los Comités Comarcales, pero se sigue reproduciendo un modelo bancario, centralizado y sin participación real de los representantes de las comunidades, excepto para la recomendación inicial del solicitante, pero creemos que existe potencial para un papel más activo que daría resultados más eficientes en el manejo del crédito y con costos bajos.(ver anexo 4)
- Los tiempos de los procesos comunitarios se mueven a ritmos distintos de las agencias cooperantes o de los organismos acompañantes, por lo

que la prioridad es apoyar el desarrollo de aquellos. Es claro que en este caso tres años es un tiempo corto para la Cooperativa Horizontes del Sur. El Equipo Consultor sugiere revisar el período de acompañamiento que este proceso aún requiere. Concretamente se plantea lo siguiente:

- ✓ Hace falta un replanteamiento del modelo organizativo que ha sido impulsado en este proceso. Los Comités comarcales y de trabajo (vigilancia, educación, seguridad alimentaria) prácticamente no cumplen su función o lo hacen de manera deficiente.
- ✓ Existe intromisión de algunos representantes del Consejo de Administración en decisiones que son propias del Comité de Crédito, por lo que la definición de funciones y el respeto que debe haber entre uno y otro órgano debe ser retomado con urgencia en una sesión de revisión de funciones.
- ✓ Los procesos de planificación tanto estratégica como operativa deben ser revisados y actualizados con los órganos directivos, procurando que los mismos se conviertan en verdaderos instrumentos de trabajo para la Cooperativa. Estos deben ser simples y funcionales.
- ✓ El componente de crédito debe ser revisado en aspectos como los siguientes: definir estrategias agresivas de cobro para bajar el índice de morosidad, analizar la rentabilidad de las actividades que se están financiando, analizar la prioridad en el financiamiento de actividades productivas que tienen que ver con la seguridad alimentaria de las familias beneficiarias, revisar plazos de pago, (conveniencia de ampliar el plazo de algunas actividades que faciliten que la gente pueda reinvertir en su negocio alguna parte de su ganancia), revisar los porcentajes que se cobran por intereses moratorios, definir mecanismos de ejecución de garantías para sentar precedentes en cuanto a las políticas de cobro. Que quienes están al frente de la Cooperativa comprendan que cobrar es parte de sus obligaciones con el proceso que están desarrollando. No se justifica una mora tan alta cuando la gente en la muestra visitada manifestó que obtuvo buenos resultados con la cosecha de maíz, por ejemplo.
- ✓ La Cooperativa debe buscar alianzas interinstitucionales o pensar en mecanismos para ampliar la cobertura de la asistencia técnica, que los agricultores aporten una cuota para recibir este servicio puede ser una salida que interese a las partes, por la alta valoración que tiene en las comunidades el recibir apoyo técnico.

- ✓ El FDN puede valorar apoyar directamente a la Cooperativa con el tema de la asistencia técnica que ha dado buenos resultados a la fecha.
- ✓ Capitalizar el fondo de crédito (un monto que permita la sostenibilidad financiera y programática de la Cooperativa)

FMM

- No se deben aceptar compromisos de acompañamiento que técnicamente no son viables. En el proceso de negociación del proyecto “El Futuro en Nuestras Manos” la FMM aceptó los recortes en el financiamiento y no hizo modificación de las metas previstas, apostando a conseguir recursos frescos en el futuro, pero esa es una medida de mucho riesgo y que puede afectar principalmente el proceso de una comunidad.
- El potencial en las comunidades es propicio para desarrollar modelos de manejo de cartera de crédito innovadores, donde se de verdadera participación de las comunidades, comités comarcales en este caso en temas de: identificación de clientes y actividades productivas que se pueden financiar, colocación, monitoreo y control social, recuperación, organización local, incluso pensando en reconocer un porcentaje de lo que la misma cartera genere como una retribución por el apoyo local. (anexo 4)

Cooperativa HODES

- La Cooperativa debe promover mayor equidad en la toma de decisiones, la presidenta debe bajar su perfil para dar mayor espacio a sus compañeras y compañeros de equipo.
- Lo anterior se logra con la delegación de tareas específicas, donde haya mayor participación de otros miembros de los órganos directivos. Aprender a escuchar, respetar la opinión de todos y todas y tomar decisiones de manera democrática es la clave para mejorar la participación.
- El fortalecimiento de La Distribuidora aparece como una oportunidad importante para la Cooperativa, no solo por ser un negocio que puede brindarle cierto grado de sostenibilidad a la Organización, sino por lo que significa para las personas asociadas, según información recopilada en el campo por esta consultora.
- La creación de colectivos de mujeres alrededor de productos que se puedan comercializar en la Distribuidora fue una importante recomendación de una socia fundadora entrevistada. Se recomienda analizar oportunidades de negocios que además de rentables puedan dar un nuevo servicio a las comunidades.

- Quienes forman parte de los órganos directivos y comités de trabajo deben hacer un esfuerzo por poner al día sus créditos, antes de definir estrategias para la recuperación de la cartera. Este es un asunto práctico que debe ser resuelto mediante un esfuerzo individual de cada persona morosa y no recurriendo a reestructuraciones para solucionar la situación temporalmente.
- La puntualidad en las actividades organizadas por la Cooperativa es un tema que parece menor, pero se requiere un esfuerzo para corregirlo y es una necesidad que los mismos asociados han planteado.
- Quienes están al frente de la Cooperativa deben tener criterio para establecer alianzas con cooperantes, instituciones, organizaciones o personas. La Cooperativa debe tener su propia agenda, sus prioridades y quienes deseen participar de su proceso deben ajustarse a ello.
- La Organización debe desarrollar estrategias para incorporar en sus cuadros gente más joven (menor de 30 años), por la baja representatividad de este sector en la conformación de sus cuadros.
- El crecimiento de la Cooperativa en cuanto a membresía debe manejarse con cuidado, no forzar la situación por cumplir con metas previstas, pues debe prevalecer el principio de la calidad y no la cantidad. Mejor impactar de manera integral y efectiva a menos familias que pretender abarcar más de lo que existe capacidad, tanto desde el punto de vista de disponibilidad de recursos como de despliegue organizativo.
- En términos generales, la reducción de la morosidad constituye un desafío fundamental para la Cooperativa en términos de su sostenibilidad. Los esfuerzos parten desde el ejemplo que los directivos den en la organización, la labor de gestión de cobro que realicen los funcionarios de acuerdo con sus responsabilidades y el involucramiento de los socios en este tema a partir de los propios comités comarcales.
- Asimismo, deberá revisarse el proceso de otorgamiento de los créditos, estableciendo una mayor oportunidad de acceder a créditos a aquellas personas, grupos y comunidades que demuestran un mejor desempeño y establecer las condiciones, particularmente en términos de plazo, acordes con la capacidad de pago de las personas.
- Sobre el tema de los miembros de los órganos directivos que están morosos en el pago de sus créditos, fue planteado claramente en la actividad de devolución realizada el sábado 25 de febrero, ya que cualquier estrategia de cobro que se asuma para equilibrar los índices de morosidad registrados a la fecha, pasa primero por una actitud de poner el ejemplo, en el sentido de que si los directivos están morosos no tienen autoridad moral para liderar las estrategias de recuperación de cartera que se requiere iniciar de inmediato.
- Los precios que se establezcan en los productos de la Distribuidora además de considerar el criterio de acceso de las personas de la comunidad a los bienes, también deberá considerar la posibilidad de invertir en el negocio para garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

- En relación también con la Distribuidora se recomienda que los controles que se llevan, particularmente en cuanto a inventarios, queden en forma escrita además de su ingreso a al sistema contable de la Cooperativa.
- Si bien es cierto, el establecimiento de tasas de morosidad permiten desestimular el atraso en el pago, sin embargo, la Cooperativa mantienen una tasa muy elevada la cual podría dificultar que una persona que tuvo algunos días de atraso se ponga al día provocando al final una peor situación. En este caso, es preferible la política de tasas de interés moratorio para créditos futuros, que estar recibiendo solicitudes de condonación de forma permanente.

6. Lecciones aprendidas ⁵

- Las familias de escasos recursos no necesitan que se les regale nada sino tener una oportunidad para trabajar en mejores condiciones, aspecto que puede proveer el acceso a un crédito.
- El acompañamiento institucional (crédito, asistencia técnica) es un factor determinante para el éxito de los emprendimientos productivos.
- Se deben buscar alianzas interinstitucionales para mejorar el acompañamiento a los proyectos financiados, pero se deben formalizar estas alianzas y velar porque los compromisos de apoyo se cumplan.
- La posibilidad de especialización de las personas que atienden el componente de crédito en las organizaciones, en el sentido de que reciban capacitación y conozcan sobre estrategias y técnicas para el manejo de las microfinanzas, generaría mayor efectividad de la intervención.
- La capacitación y actualización tanto del personal como del voluntariado, constituye una necesidad para mejorar el desempeño de la Organización y una estrategia de estímulo para mantener la motivación.
- Las visitas previas a la aprobación del crédito, especialmente en el caso de comercio y servicios, garantizan el disponer de mayor información para ampliar el criterio del Comité de Crédito al momento de tomar la decisión.
- Es necesario explorar nuevos modelos de intervención que puedan ser baratos y efectivos para la Organización (ver anexo 4)
- Para lograr mayor efectividad en la intervención del crédito se debe conocer lo más posible a la población, por lo que es importante identificar formas de trabajo que permitan llegar a este conocimiento.
- Los modelos de intervención donde las personas de la comunidad asumen funciones que tiendan a proteger el proceso (tanto desde el

⁵ Se incluyen lecciones aprendidas aportadas por funcionarios de la FMM y por el Ing. Juan Carlos Romero, las cuales son compartidas por la consultora.

punto de vista de resultados financieros como organizativos) garantizan mayor sostenibilidad y capacidad instalada a nivel de comunidad.

- Proyectos planteados sobre el cumplimiento de metas, sin una clara visión de lo que pasará después de las acciones del mismo no deberían ejecutarse.
- En condiciones de globalización, es necesario insistir en el concepto de la inversión social o capital de riesgo, en vez de otorgar donaciones. Aunque cada vez son menos, hay organizaciones cooperantes que siguen apoyando subvenciones y/o donaciones que causan más daños que beneficios a las organizaciones.
- Se requieren recursos líquidos, pero más importante son los recursos destinados a la capacitación y adopción de procesos que contribuyen al fortalecimiento del capital humano y capacidades instaladas en las comunidades.
- Es posible desarrollar capacidad autogestionaria generada por productores agrícolas y dirigentes comunitarios, estableciendo previamente claras reglas del juego.
- El permitir que un solo crédito entre en situación de morosidad pone en riesgo a toda la cartera si no se toman las medidas necesarias de forma clara y contundente, de lo contrario los clientes podrían interpretar que no importa pagar y si todos piensan igual, el fondo de crédito desaparecerá.
- Detrás de cada crédito que no se recupere, hay un sueño que puede perderse, si al final del camino el banco no se sostiene, nuevas personas no podrán tener la oportunidad de crear o fortalecer un negocio y, por tanto, de mejorar su condición de vida en un mediano plazo.

Bibliografía

- Cooperativa Horizontes del Sur (2005) **Plan Estratégico 2005-2010.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2005) **Plan Operativo.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2005) **Manual de Funciones.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2005) **Manual de Crédito.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2004) **Manual de Control Interno.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2004,2005 y 2006) **Estatutos.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2004,2005 y 2006) **PA OAnual.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2005) **Informes financieros del 30-09-04 al 28-02-05.** Mimeo. Managua, Nicaragua.

- Cooperativa Horizontes del Sur (2005) **Informe de cartera de préstamos al 14-01-06.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Red de Cooperación Alternativa (2005) **Ley General de Cooperativas.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2005) **Acta Primera Asamblea General.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Cooperativa Horizontes del Sur (2004) **Acta Constitutiva.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Fundación Manolo Morales (2005) **Informe Capacitaciones Villa El Carmen.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Fundación Manolo Morales (2005) **Informes periódicos de Gerencia.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Fundación Manolo Morales (2005) **Informe I Trimestre 2005.** Mimeo. Managua, Nicaragua.
- Fundación Manolo Morales (2005) **Materiales talleres de capacitación.** Mimeo. Managua, Nicaragua.

Anexos

Anexo 1: Participantes en grupos focales

Grupo Focal con miembros de los Órganos Directivos, asociados y funcionarios de la Cooperativa.

Martes 21 de febrero de 2006

Nombre	Comunidad	Cargo que desempeña en la Cooperativa
Francisco Roa	La California	Junta de Vigilancia
María Haydee Medina	Los Muñoz	Vice presidenta Consejo Administración
Reynaldo Cruz	Las Cañas	Secretario del Comité de Crédito
María Josefa Cruz	Silvio Mayorga	Vocal del Consejo de Administración
Teresa Alfaro Artola	La Ceiba	Vocal del Comité de Crédito
Maribel Cruz	La Ceiba	Comité Comarcal
Clemente Ruiz García	Las Cañas	Vocal de la Junta de Vigilancia
Fanny Cruz Espinoza	Las Cañas	Secretaria Consejo de Administración
Martha PARRALES	La Ceiba	Gerenta de la Cooperativa
Mauricio Cruz Cruz	Silvio Mayorga	Socio
Zenelia Guido Gutiérrez	La Ceiba	Presidenta del Consejo de Administración
Umbelina Cruz	La Ceiba	Socia
Ismael Cruz	La Ceiba	Socio
Manuel Ángel Merlo	La Ceiba	Presidente Comité Seguridad Alimentaria
Jorge Luis Sánchez Duarte	La Ceiba	Contador

Grupo Focal con miembros de los Órganos Directivos, asociados y funcionarios de la Cooperativa.

Sábado 25 de febrero de 2006

Nombre	Comunidad	Cargo que desempeña en la Cooperativa
Teresa Alfaro Artola	La Ceiba	Vocal del Comité de Crédito
Juan Pablo Altamirano	Silvio Mayorga	Socio
María Haydee Medina	Los Muñoz	Vice presidenta Consejo Administración
Ramón Gutiérrez	La California	Socio
María Josefa Cruz	Silvio Mayorga	Vocal del Consejo de Administración
Reynaldo Cruz	Las Cañas	Secretario del Comité de Crédito
Clemente Ruiz García	Las Cañas	Vocal de la Junta de Vigilancia
Martha PARRALES	La Ceiba	Gerenta de la Cooperativa
Fanny Cruz Espinoza	Las Cañas	Secretaria Consejo de Administración
Ernesto Gutiérrez	La Ceiba	Comité Comarcal
Mauricio Cruz Cruz	Silvio Mayorga	Socio
Ismael Cruz	La Ceiba	Socio
Lorenzo Mendoza	La California	Comité Comarcal
Rolando Gutiérrez	La California	Tesorero del Consejo de Administración
Adelayda Muñoz	Las Cañas	Socia
Manuel Ángel Merlo	La Ceiba	Presidente Comité Seguridad Alimentaria
Esperanza Lorena Muñoz	La Ceiba	Socia
Zenelia Guido Gutiérrez	La Ceiba	Presidenta del Consejo de Administración

Anexo 2: Muestra de personas beneficiarias entrevistadas

Personas beneficiarias consultadas

Cooperativa El Carmen

Número	Nombre
1	Francisco Daniel Roa García
2	Esperanza media Cruz
3	Rosa Moreira Santana
4	Rolando Gutiérrez Corea
5	Noel Mendoza Valverde
6	Henry Cruz Cruz
7	María Magdalena Oviedo
8	Wilberto Corea Vallecillos
9	Abraham Jarquín Dávila
10	Enrique Sebastián Cruz Ortiz
11	Maria Josefa Cruz Gutiérrez
12	Manuel Angel Merlo
13	Ismael Cruz Zúñiga
14	Umbelina Cruz Salinas
15	Julio César Medina Soto
16	Ernesto Gutiérrez Salinas
17	Teresa Alfaro Artola
18	Carlos Calixto Pérez García
19	Maribel Cruz Gutiérrez
20	Zenelia Guido Gutiérrez
21	Maria del Rosario Mejía Rodríguez
22	Holman Roberto Pineda Artola
23	Esperanza Lorena Muñoz
24	Maria Haydee Medina Muñoz
25	Hildebrando Muñoz Calderón
26	Narcisa Sánchez Barahona
27	María Secundina Ruiz Duarte
28	Santos Nicolás Blas Sánchez
29	Leslia Yamilet Ruiz Dávila
30	Jose Félix Muñoz Chinchilla
31	Jerónima Torres Medina
32	Celia Fransisca Rodríguez Zelaya
33	Juan Ramón Martínez Medrano
34	Marina Isabel Joaquín Guillén
35	Fanny Aracelly Cruz Espinoza
36	Julio Ernesto Bojorge García
37	Reynaldo José Cruz Cruz
38	Julio Ernesto Bojorge Zelaya
39	Yader Antonio Villalobos Gaitán

40	Nestor Antonio Payán Avilez
41	Juan Santiago Payán Hernández
42	Jose Rodolfo García Mercado
43	José Fransisco Sánchez García
44	Ramón Gutiérrez Moreira

Anexo 3: Boleta para entrevista personas beneficiarias

Proyecto Futuro en nuestras Manos Entrevista a personas socias fundadoras de la Cooperativa

No. Entrevista:	Fecha de la entrevista:
Datos generales	
Nombre:	Sexo: (1) F (2) M
Comunidad/Comarca:	
Nivel de estudios: Ninguno, alfabetización	Edad:
Actividad a la que se dedica: (1) Pecuaria (2) Agrícola (3) Artesanía (4) Servicios (5) Comercio	
Tiempo de dedicarse a dicha actividad (años):	
Participación en el proyecto/Cooperativa	
Desde que año participa en el proyecto:	
Pertenece actualmente a la Cooperativa: (1) Sí (2) No ¿Por qué?	
Pertenece o ha pertenecido a algún Comité Comarcal asociado con el proyecto/Cooperativa: (1) Sí (2) No	
Cómo calificaría dicha participación: (1) Muy buena, (2) Buena, (3) Regular, (4) Mala, (5) Muy mala. ¿Por qué?	
Ha participado en alguna actividad de capacitación brindada por el proyecto/Cooperativa: (1) Sí (2) No	
En caso afirmativo, ¿Quién (es) brindó dicha capacitación?	
Cuál era el o los temas de la capacitación(es): (1) Gerencia social, (2) Crédito, (3) Microempresa, (4) Prácticas ambientales, (5) Género, (6) Organización, (7) Otro. Especifique:	
En caso afirmativo, Cómo calificaría dichas actividades de capacitación: (1) Muy buena, (2) Buena, (3) Regular, (4) Mala, (5) Muy mala. ¿Por qué?	
Participa o ha participado en algún colectivo de producción y comercialización asociado al proyecto/cooperativa: (1) Sí (2) No	
Cómo calificaría dicha participación: (1) Muy buena, (2) Buena, (3) Regular, (4) Mala, (5) Muy mala. ¿Por qué?	
Ha recibido asistencia técnica por parte del proyecto/Cooperativa: (1) Sí (2) No	
En caso afirmativo, ¿Cómo calificaría dicha asistencia técnica? (1) Muy buena, (2) Buena, (3) Regular, (4) Mala, (5) Muy mala. ¿Por qué?	
Ha recibido crédito por parte de la Cooperativa/Proyecto? (1) Sí (2) No	

En caso afirmativo, Cuántos créditos ha recibido?
En qué ha invertido los recursos del crédito?
¿Cómo calificaría el servicio de crédito brindado por el proyecto/cooperativa: (1) Muy bueno, (2) Bueno, (3)Regular, (4)Malo, (5) Muy malo. ¿Por qué?
¿Qué garantía brindó para poder acceder al crédito?
¿Cuál es el mejor aspecto en relación con el servicio de crédito: (1) La tasa de interés, (2) El plazo (3)Las garantías que solicitan (4)El tiempo de respuesta (5) Otro
¿Cuál es el peor aspecto en relación con el servicio de crédito: (1) La tasa de interés, (2) El plazo (3)Las garantías que solicitan (4)El tiempo de respuesta (5) Otro
¿Recibe información oportuna y clara por parte de la Cooperativa? (1)Sí (2) No
¿Cómo calificaría a los órganos directivos y comités comarcales de la Cooperativa? (1) Muy buena, (2) Buena, (3)Regular, (4)Mala, (5) Muy mala. ¿Por qué?
Resultados de la participación en el proyecto
<p>¿Desde su incorporación al proyecto/cooperativa ha podido (puede marcar más de una opción):</p> <p>(1) Iniciar una actividad productiva</p> <p>(2)Incrementar el nivel de producción de su negocio</p> <p>(3)Mejorar su capacidad para administrar su negocio</p> <p>(4) Incrementar los activos de su negocio</p> <p>(5)Cultivar una mayor cantidad de tierras con riego</p> <p>(6) Utilizar con mayor frecuencia sistemas agroforestales y protección de suelos</p> <p>(7) Mejorar los ingresos familiares</p> <p>(8) Mejorar la alimentación de su familia</p> <p>(9) Usted o su familia tener mayor facilidad en el acceso de servicios de educación o salud</p> <p>(10) Hacer mejoras a la vivienda</p> <p>(11) Tener mayor capacidad para negociar fuera de la casa</p> <p>(12) Otro. Especifique</p>
Recomendaciones para la Cooperativa
<hr/>

Anexo 4: Propuesta estrategia de seguimiento participativo

Diseño de un sistema de seguimiento o monitoreo que permita determinar el éxito de un programa de microfinanzas.

El seguimiento es uno de los aspectos que más se deben cuidar en el desarrollo de un programa de microfinanzas.

Existen dos aspectos fundamentales para el éxito de las microfinanzas:

1. El incentivo dinámico: la promesa implícita de que tendré acceso a nuevas oportunidades, por ejemplo nuevos y mayores recursos crediticios en función del esfuerzo y el rendimiento que yo obtenga en el desarrollo de mi emprendimiento productivo.
2. La presión de grupo: los espacios de socialización y organizaciones a las que pertenezco me comprometen con valores como la honestidad, la disciplina, el esfuerzo y la imagen general que puedo ir creando como persona y como microempresaria.

Por ello es conveniente que al impulsar procesos en torno a emprendimientos productivos, los anteriores sean aspectos medulares a considerar para alcanzar los objetivos previstos. Por esta razón se plantea esta propuesta cuyo eje transversal lo constituyen ambos factores.

Desde el punto de vista de las microfinanzas, el monitoreo y seguimiento son aspectos que deben darse antes y después de la aprobación del emprendimiento productivo, por esta razón se plantean actividades para cada una de estas etapas, sin embargo es importante previamente plantear algunos aspectos generales que inciden directamente sobre el éxito futuro de las actividades que se financien.

1. Establecimiento de redes organizativas a nivel de comunidad

La atención individualizada no solo es de difícil ejecución por el escaso personal que debería realizar este tipo de trabajo en las comunidades, sino por el costo elevado que tal opción implicaría. Por ello la conformación de grupos de personas que puedan ser atendidas de manera simultánea se presenta como una posibilidad que no solo aumentaría la eficacia del programa en cuanto a atención del número de personas, sino en cuanto a la disminución en los costos de la intervención.

Lo anterior no significa que la gente desarrolle procesos grupales, lo cual es otro tema, sino que al grupo de personas que fueron atendidas en una comunidad se les pueda convocar y trabajar con ellas en forma colectiva diferentes aspectos como la capacitación, asesoría técnica, aspectos organizativos, mercados, etc. Es decir, cada quien tendría su propio negocio, pero cada cierto tiempo puede ser convocado por la Cooperativa para cualquiera de los aspectos indicados. Esto probablemente significará una reunión por lo menos cada dos meses, para garantizar la permanencia y secuencia del proceso.

La ventaja de trabajar en procesos grupales es que permitirá a la Organización un tipo de monitoreo que le facilitará identificar en qué momento la persona usuaria tiene algún problema con la producción, que tipo de apoyo requiere y realizar la gestión correspondiente cuando entre en mora.

Con estos grupos se debe realizar un trabajo motivacional e informativo para que la gente comprenda las ventajas de esta forma de organización e incluso se puede condicionar la aprobación de créditos posteriores a la asistencia a las reuniones y actividades a las que se les convoque.

Los resultados de la evaluación muestran una tendencia preocupante al incremento de la morosidad en la cartera de la Cooperativa, esto se debe fundamentalmente a la falta de seguimiento y monitoreo a nivel de comunidad, el cual debe ser sistemático y participativo.

Como análisis final se rescata que en las entrevistas realizadas a 44 personas que forman parte de la Cooperativa como socias fundadoras, se repitieron comentarios sobre la falta de presencia de la Cooperativa en las comunidades y esta sería una forma de extender el accionar de una manera más cercana a la gente. *“Nos gustaría que la Cooperativa hiciera asambleas o reuniones en la comunidad”, “Que escuchen nuestros puntos de vista y no vengan a visitarnos solo cuando nos atrasamos con el pago del crédito”,* fueron algunas de las frases que la gente dijo. Fue claro que no esperan que la Cooperativa les visite solo para verificar si invirtieron correctamente los recursos, en realidad sus expectativas van más allá de eso.

Capacitando capacitadores

Experiencias exitosas en América Latina, e incluso en América Central demuestran que es posible desarrollar procesos de capacitación y seguimiento que con pocos recursos faciliten capacidad instalada, no solo en el ámbito institucional, sino en el comunitario.

En las comunidades donde interviene la Cooperativa se cuenta con personas reconocidas y respetadas por sus características de líderes positivos, que han recibido capacitación producto tanto de la ejecución del Proyecto, por medio de la Fundación Manolo Morales como de otras organizaciones. Se recomienda elegir con este criterio personas que puedan formar parte de los Comités Comarcales en caso de que sea necesario reforzarlos o trabajar con los que lo están haciendo bien actualmente. Estos comités deberían recibir una capacitación intensiva en los aspectos que corresponda para que se encarguen del seguimiento a los proyectos financiados en sus respectivas comunidades, actuando como agentes multiplicadores, incluso en procesos de capacitación particulares con el grupo de personas que tengan a cargo.

Esta forma de trabajo podría generar mejor nivel de asimilación por parte del resto de personas beneficiarias de la comunidad. Además, es ventajoso contar con un Comité Comarcal que tendría conocimiento profundo de las necesidades y la problemática que puede afectar a los otros emprendedores en términos de producción, comercialización, organización y situaciones familiares.

Este modelo no descarta la contratación de una empresa que inicialmente y durante un tiempo limitado se encargue de capacitar a los capacitadores (Comité Comarcal).

La secuencia del trabajo temporal de la organización capacitadora con los Comités Comarcales sería la siguiente:

- a. Definición de un plan de contenidos de lo que debe incluir tanto un programa de capacitación como de seguimiento posterior
- b. Creación de los instrumentos que se requieran para cada etapa
- c. Identificación de las personas que podrían reforzar a los Comités Comarcales en cada comunidad
- d. Desarrollo de sesiones de trabajo con los Comités Comarcales para dar a conocer el modelo de intervención definido
- e. Finalmente se capacitará a los Comités Comarcales para que puedan elaborar y presentar informes semestrales sobre el resultado de su trabajo y los resultados obtenidos. Para ello se deberá construir una guía muy simple y práctica que refleje de manera concreta los resultados de la intervención.
- f. Durante un tiempo conveniente (6 meses) la empresa contratada dará seguimiento a la labor que realizan los Comités en sus respectivas comunidades.
- g. Se realizarán evaluaciones cada cierto tiempo (talvez cada 2 años) para monitorear los resultados del modelo de intervención tomando en cuenta la metodología “perfil de entrada” “perfil de salida”.

Las anteriores son algunas características generales de los pasos que se podrían realizar, pero por supuesto implica profundizar sobre cada uno de ellos para delinear con mayor precisión la propuesta.

Esta forma de trabajo sin duda significa mayor esfuerzo desde la Organización, pero también se podrán ver mejores resultados en el mediano y largo plazo.

2. Atención particular

Aparte de este trabajo colectivo, se debe hacer un esfuerzo de atención particular que se describe en el siguiente apartado.

Antes de la aprobación del crédito

En la medida de lo posible se debe generalizar la realización de visitas previas a cada una de las personas que solicita un crédito, especialmente si éste es para desarrollar una actividad de comercio o servicios. El objetivo de esta visita es observar y registrar la siguiente información:

- ✓ Entorno familiar: por cuántos miembros está integrada la familia, a qué se dedica cada uno de ellos, algunos problemas familiares que pudieran afectar el desarrollo adecuado de la actividad productiva: salud, drogadicción, violencia familiar.
- ✓ Entorno comunal: competencia, posicionamiento en el mercado, vías de acceso, organización comunal que pueda beneficiar el proyecto que se financiará, opinión de los vecinos sobre el negocio.
- ✓ Análisis general del proyecto: Ubicación física del negocio, condiciones del local, transporte, accesibilidad, servicios públicos, cantidad de horas que la persona solicitante le dedica al negocio, tiempo de existencia del proyecto, número de personas que trabajan en el proyecto, tiempo de funcionamiento, higiene, ventas brutas mensuales, ingresos netos mensuales

De algún modo lo que se propone es que cuando el solicitante se acerca a la oficina a pedir el beneficio se le tome información general básica, pero en la visita domiciliar se realice la entrevista profunda donde se recopile la información descrita anteriormente. Para la captura de esta información se recomienda la construcción de un instrumento específico donde se contemple que el posible beneficiario registre la firma por la visita y la fecha en que la misma se realizó, lo cual debe ser incorporado al expediente respectivo.

La anterior información, recopilada en el campo, otorga suficientes criterios para aprobar o no un crédito, complementándolo con el resto de la información que se registra en una boleta de solicitud.

Después del crédito

Una vez que el crédito ha sido aprobado se recomienda una visita durante los siguientes dos meses, no solo para verificar la inversión, sino para recopilar información sobre aspectos como los siguientes:

- Estado de la inversión
- Resultados obtenidos, según criterio de la persona beneficiaria
- Controles y registros
- Número de personas que están trabajando en el proyecto
- Ventas brutas mensuales
- Ingresos netos mensuales

Estas visitas debería ser tarea específica de los miembros de los Comités Comarcales.

3. Procesos de capacitación

La recomendación específica sobre el tema es desarrollar procesos de capacitación con los Comités Comarcales que incluyan la siguiente temática:

- Desarrollo del concepto *emprendimiento productivo*: (características, requisitos, riesgos, ventajas, desventajas, etc)
- Orientación y acompañamiento en el llenado de la boleta de solicitud del crédito
- Un módulo sobre el tema de costos de producción y controles y registros contables: facturas, recibos, inventarios.
- Un módulo que desarrolle modelos de contabilidad básica
- Un módulo sobre mercadeo y comercialización
- Un módulo sobre fortalecimiento personal: autoestima como personas emprendedoras, relaciones humanas (familiares y con los clientes), habilidad para la negociación, resolución de conflictos, entre otros

Las actividades de capacitación deberán favorecer la alfabetización financiera, de modo que le permita a la persona poder comprender sus términos y relaciones financieras fundamentales. Asimismo considerar la etapa de desarrollo del negocio, la experiencia previa y el nivel de confianza en sus capacidades.