

IICA-CIDIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

04 FEB 1987

IICA - 81911

PROYECTO FORGE
(CEE-Francia-IICA)

INFORME DE LABORES DEL PROYECTO FORGE-COSTA RICA

OCTUBRE 1982 - JUNIO 1985

Preparado por:
Equipo Técnico FORGE

IICA
E40
I591f

INFOCOOP-IDA-ITCR-CPCA
San José, Junio 1985

0 4 FEB 1987

INCA - 01810

INTRODUCCION

En diversas oportunidades, los técnicos que colaboran con el Proyecto FORGE y los responsables de las instituciones involucradas han hecho notar la falta de información sobre la labor del Proyecto. También los técnicos de nivel local o los miembros de las cooperativas han manifestado un desconocimiento, un mal entendimiento del Proyecto. Para ellos, para ustedes, presentamos hoy este documento, "Informe de labores del Proyecto FORGE-Costa Rica".

Este documento no es una justificación, nosotros somos conscientes de las limitaciones y errores que hemos cometido, que estamos cometiendo y que cometeremos en el futuro. Hacer este informe es una oportunidad para nosotros de sacar el balance de dos años y medio de actividad, así como para ustedes, responsables de instituciones, técnicos, miembros de cooperativas, de señalarnos qué esperaban de nosotros y en qué medida hemos cumplido.

Tampoco es un documento polémico, creemos útil someterle lo que hemos hecho, o lo que creemos haber hecho, para que ustedes, responsables de instituciones, técnicos y miembros de cooperativas, nos expresen sus reacciones, nos cuestionen nuestra labor, pero al final de cuentas conozcan el trabajo realmente cumplido.

Cualquier comentario o reacción es bienvenida.

EQUIPO TÉCNICO PROYECTO FORGE

INFOCOOP
Apartado 10103
San José
Costa Rica

IICA
Apartado 55
2200 Coronado
San José
Costa Rica

LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

"Hoy día existen 57 instituciones dentro del sector agropecuario..."
Francisco Morales, ex Ministro de Agricultura, Programa Volvamos a la Tierra 1982-86. Página 3.

A partir de setiembre de 1982 y por iniciativa del entonces Jefe del Proyecto FORGE, se constituye y se reúne con una frecuencia semanal una Comisión Nacional del Proyecto FORGE, contando con representantes de MIDEPLAN, ITCR, IDA, FECOPA y FEDEAGRO y actuando como Coordinador Nacional el Lic. Otto Salas, de INFOCOOP, Asesor del Director Ejecutivo de esta última institución.

La labor de esta Comisión se puede resumir en:

- discutir y reformular la propuesta de programa operativo 1982-83 (detallada) y años siguientes (esbozada);
- organizar una visita informativa a cada una de las cooperativas y realizar tres eventos regionales de presentación y discusión del Proyecto con las cooperativas. Se realizaron dos de las tres reuniones, una en Guanacaste, donde asistieron representantes de 12 cooperativas, además de las instituciones mencionadas, y otra en el Sur en coordinación con el Programa IICA-PRACA.

I. Los antecedentes interinstitucionales

En 1981-82, el Equipo del Departamento de Empresas Asociativas, adscrito a la División Sectorial de la Oficina de Planificación (OFIPLAN, que se volvió MIDEPLAN-Ministerio), había realizado una labor exhaustiva de diagnóstico-planificación en siete cooperativas de Guanacaste, conjuntamente con el IDA y el ITCR, recurriendo a una metodología sumamente participativa ^{1/}. El principal producto había sido la elaboración de igual número de planes de desarrollo integral a corto y mediano plazo (cinco años), con el propósito de ser financiados globalmente por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE); sin embargo, la crisis financiera que atravesó este organismo impidió concretizar este proyecto.

Cabe notar que MIDEPLAN actuaba en virtud del carácter de coordinador interinstitucional que le confiere su ley orgánica. La metodología empleada provocó o destapó ciertos roces a nivel local, llevando en particular a cuestionar el papel de los Gerentes puestos en dos de las cooperativas por el organismo de tutela (el IDA), en estas dos cooperativas, la mayor parte de los técnicos de la institución fueron sacados a pedido de los grupos, quedándose con un aparato raquítico de asistencia técnica, así como con una imagen de marca de la institución muy deteriorada.

El desarrollo de esta experiencia previa liderada por MIDEPLAN, con sus logros (metodología, despertar de los grupos, enfoque prioritario sobre la planificación) y sus limitaciones (falta de concretización material) cons-

^{1/} Fue uno de los temas principales de las "Jornadas de reflexión" de Febrero de 1983.

tituyó la base de la acción del Proyecto FORGE, pero MIDEPLAN retiró paulatinamente su apoyo y participación hasta desaparecer por completo hacia finales de 1983.

El otro principal factor explicativo (y limitativo) de la estrategia institucional del Proyecto FORGE fue la relación agudamente conflictiva entre el IDA y las organizaciones campesinas, FECOPA y FEDEAGRO. Cabe recordar que FEDEAGRO había sido fomentada por el instituto agrario, en especial para contrarrestar FECOPA, beneficiándose la primera con todo el apoyo en recursos técnicos, materiales y hasta financieros del ITCO, hasta que FEDEAGRO empieza a cuestionar la institución, lo que llevó a un enfrentamiento total entre ambas. Repentinamente dejada sin recursos, la FEDEAGRO, si bien se mantuvo como organización, ya no desempeñaba en la práctica ningún papel de apoyo a las cooperativas de base.

Este reciente antecedente llevó al Presidente Ejecutivo del IDA, así como al Ministro de Agricultura, a condicionar abiertamente la participación de su institución en el Proyecto FORGE a la exclusión de las organizaciones campesinas, lo que amenazaba dar al traste con un planteamiento central del Proyecto, que es de lograr esta colaboración entre institución estatal y organización campesina sobre un tema eminentemente técnico.

Desgraciadamente, esta situación llevó a posiciones extremas, en efecto, la FECOPA, desconfiando totalmente de cualquier proyecto que fuera institucional, aparte de una colaboración muy reservada con los expertos del IICA al inicio del Proyecto, rechazó involucrarse de lleno con el FORGE, limitándose a cuestionarlo periódicamente desde afuera o planteando necesidades de recursos financieros que no estaban acorde con un proyecto de cooperación técnica. Por su lado, el Presidente Ejecutivo del IDA, en este momento denegaba cualquier apoyo a las formas cooperativas de producción, favoreciendo exclusivamente los parcelamientos (ver por ejemplo Informe de la Misión de Apoyo, octubre de 1983).

A pesar de esta situación muy delicada, la coordinación interinstitucional pudo iniciarse y desarrollarse por los factores siguientes:

- la buena voluntad de los técnicos de las diversas instituciones interesadas en apoyar acciones concretas a nivel de campo;
- el hecho de que a partir de marzo de 1983 la actividad se desarrolló con las cooperativas, requiriendo coordinación a nivel de técnicos pero con una labor a nivel institucional muy reducida;
- en el transcurso de 1984, cambió el Presidente Ejecutivo del IDA, el nuevo asumió una posición netamente más pragmática y tecnicista.

Por su lado surgió la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión como nuevo interlocutor institucional (así como para el Proyecto), representando a las dos federaciones anteriormente mencionadas.

En fin, cabe señalar que existía cierta división de responsabilidades espontánea entre instituciones; es así como el MAG no intervenía y sigue sin intervenir a nivel local donde está el IDA (si bien el Proyecto trató, pero en vano de gestionar asesoría técnica del MAG, donde el IDA no tenía recursos humanos específicos). Por su lado, el INFOCOOP tenía una reducida participación en las cooperativas fomentadas por el IDA, entre otros motivos por no tener una implementación regional y por falta de experiencia y recursos en la producción agropecuaria. Esta deficiencia del INFOCOOP repercutió en dos cambios sucesivos de Coordinador Nacional del Proyecto FORGE, designado por este instituto.

II. La inserción institucional permanente

A pesar de la delicada problemática interinstitucional inicial, el Proyecto contó desde el inicio con el pleno apoyo del Departamento de Organización Campesina y Asesoría Empresarial del IDA, integrándose uno, luego dos técnicos de tiempo completo en el Equipo. A su vez ésta relación permitió una colaboración efectiva, aunque esporádica, con las Oficinas Regionales en Guanacaste. La principal falla del Proyecto ha sido de no lograr transformar ésta colaboración en coordinación permanente con clara repartición de funciones, dejando un amplio margen a la iniciativa de las personas; globalmente se puede decir que las Oficinas Regionales y los técnicos locales reaccionaron a los impulsos del Equipo Técnico del Proyecto, sin utilizarlo como una instancia de apoyo técnico.

En cuanto al INFOCOOP, organismo-líder formalmente, se contó desde el inicio con un funcionario, cambiando paulatinamente la concepción del papel de Coordinador Nacional, éste fue inicialmente un ejecutivo cuyo nivel de acción era institucional y es ahora un técnico más, incorporado prácticamente a tiempo completo en las labores del Equipo Técnico y encargado además de la representación institucional nacional. A su vez este cambio ha sido posibilitado por la relación de confianza con las diversas instancias institucionales o interinstitucionales que han surgido. Por otro lado, la abertura de una Oficina Regional del INFOCOOP a fines de 1984, que podía ser un recurso técnico más y permanente para el Proyecto, no se ha podido aprovechar aún, en parte por la falta de iniciativa y experiencia de los técnicos locales.

La última institución permanente ha sido el Departamento de Administración Agropecuaria del ITCR, que destacó un profesor y ahora uno más, a medio tiempo. El aporte del ITCR ha sido sin embargo, limitado a estos técnicos, sin que sea realmente parte integrante de la política de extensión del Instituto.

En fin, por parte del IICA, un funcionario al menos ha sido permanentemente a la par del Equipo Técnico, participando regularmente a su labor. Hacia fines de 1984 se incorporó un cooperante francés con sede en Guanacaste, para que pueda haber a nivel regional una coordinación permanente con los técnicos locales. La falta de definición clara de funciones y de la articulación (con el Equipo Técnico, con las Oficinas Regionales y los técnicos locales), así como los problemas de transporte han impedido dar coherencia a la estrategia de intervención en las cooperativas.

A parte de los recursos técnicos permanentes, el Proyecto recurrió a apoyo técnico adicional de manera puntual con las instituciones involucradas (SENARA, CPCA por ejemplo) fuera de ellas (UNA, UCR por ejemplo).

III. La evolución de la coordinación en el Proyecto

La estrategia de ejecución del Proyecto, que priorizó la elaboración de proyectos productivos principalmente por la presión de la demanda de las cooperativas beneficiarias como de las organizaciones campesinas, las cuales cuestionaron desde el inicio "un proyecto más para técnicos y el apoyo al campesino queda rezagado", influyó sustancialmente sobre la coordinación interinstitucional.

Es así que por intermedio de MIDEPLAN, se estableció una estrecha relación a partir de marzo-abril de 1983 con la Comisión Tripartita o Fondo Rotario de Desarrollo Social DESAF-INFOCOOP-BPDC, que financiaba los proyectos productivos de las cooperativas, con discusión común de los proyectos y giras de supervisión. De hecho entonces los representantes de esta Comisión, en especial del Ministerio de Trabajo, Banco Popular e INFOCOOP, participaban en las sesiones de la Comisión Nacional. Su participación se debilitó luego por los problemas internos de esta Comisión (retiro de MIDEPLAN, dificultades de coordinación, peso preponderante del Banco Popular a nivel local y nacional, agotamiento de los fondos), así como por los malos resultados obtenidos con los proyectos de algunas cooperativas 1/ que denotaban fallas en la coordinación del seguimiento y supervisión de dichos proyectos.

La debilidad de la estructura interinstitucional del Proyecto FORGE llevó a MIDEPLAN e INFOCOOP a proponer un marco legal con gestiones para fomentar la creación del Sector Cooperativo Nacional, del cual la Secretaría Ejecutiva, podría ser la instancia de enlace del Proyecto FORGE, así como alguno de los Comités Técnicos que se constituirán. Desgraciadamente, este proyecto de sectorización mediante Decreto Ejecutivo (hasta se promovió la idea de una Resolución Administrativa específica para el Proyecto FORGE), se retrasó mucho en su aprobación (mediados del 83 hasta inicios del 84) y aún más en su implementación (al Consejo Nacional del Sector fue juramentado a inicios de 1985). De alguna manera, esta estructura tomó el relevo de una Comisión Interinstitucional de Asuntos Cooperativos que había sido suspendida con la creación del puesto de Ministro Asesor en Asuntos Cooperativos desempeñado por el Director Ejecutivo del INFOCOOP, Lic. Rafael Angel Rojas.

Si el Proyecto FORGE asistió pasivamente a la lenta reestructuración del Sector Cooperativo Nacional, no fue así a nivel regional Chorotega, donde bajo el impulso de INFOCOOP y MIDEPLAN, se creó el Sector Cooperativo Regional a principios de 1985. Se aprovechó el conocimiento concreto y la experiencia acumulada por el Proyecto FORGE en las cooperativas agrope-

1/ Bernabela, Curubandé, Espavelar.

A parte de los recursos técnicos permanentes, el Proyecto recurrió a apoyo técnico adicional de manera puntual con las instituciones involucradas (SENARA, CPCA por ejemplo) o fuera de ellas (UNA, UCR por ejemplo).

III. La evolución de la coordinación en el Proyecto

La estrategia de ejecución del Proyecto, que priorizó la elaboración de proyectos productivos principalmente por la presión de la demanda de las cooperativas beneficiarias como de las organizaciones campesinas, las cuales cuestionaron desde el inicio "un proyecto más para técnicos y el apoyo al campesino queda rezagado", influyó sustancialmente sobre la coordinación interinstitucional.

Es así que por intermedio de MIDEPLAN, se estableció una estrecha relación a partir de marzo-abril de 1983 con la Comisión Tripartita o Fondo Rotatorio de Desarrollo Social DESAF-INFOCOOP-BPDC, que financiaba los proyectos productivos de las cooperativas, con discusión común de los proyectos y giras de supervisión. De hecho entonces los representantes de esta Comisión, en especial del Ministerio de Trabajo, Banco Popular e INFOCOOP, participaban en las sesiones de la Comisión Nacional. Su participación se debilitó luego por los problemas internos de esta Comisión (retiro de MIDEPLAN, dificultades de coordinación, peso preponderante del Banco Popular a nivel local y nacional, agotamiento de los fondos), así como por los malos resultados obtenidos con los proyectos de algunas cooperativas ^{1/} que denotaban fallas en la coordinación del seguimiento y supervisión de dichos proyectos.

La debilidad de la estructura interinstitucional del Proyecto FORGE llevó a MIDEPLAN e INFOCOOP a proponer un marco legal con gestiones para fomentar la creación del Sector Cooperativo Nacional, del cual la Secretaría Ejecutiva, podría ser la instancia de enlace del Proyecto FORGE, así como alguno de los Comités Técnicos que se constituirán. Desgraciadamente, este proyecto de sectorización mediante Decreto Ejecutivo (hasta se promovió la idea de una Resolución Administrativa específica para el Proyecto FORGE), se retrasó mucho en su aprobación (mediados del 83 hasta inicios del 84) y aún más en su implementación (al Consejo Nacional del Sector fue juramentado a inicios de 1985). De alguna manera, esta estructura tomó el relevo de una Comisión Interinstitucional de Asuntos Cooperativos que había sido suspendida con la creación del puesto de Ministro Asesor en Asuntos Cooperativos desempeñado por el Director Ejecutivo del INFOCOOP, Lic. Rafael Angel Rojas.

Si el Proyecto FORGE asistió pasivamente a la lenta reestructuración del Sector Cooperativo Nacional, no fue así a nivel regional Chorotega, donde bajo el impulso de INFOCOOP y MIDEPLAN, se creó el Sector Cooperativo Regional a principios de 1985. Se aprovechó el conocimiento concreto y la experiencia acumulada por el Proyecto FORGE en las cooperativas agrope-

^{1/} Bernabela, Curubandé, Espavelar.

cuarias de la región 1/ para elaborar la estrategia específica del Sector Regional y plantear en ésta instancia los problemas enfrentados por las cooperativas, que podían ser resueltos, agilizados por una coordinación a nivel regional.

Por otro lado, la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión, creada por la Ley N° 6756 de mayo de 1982, empezó verdaderamente a funcionar a partir de la segunda mitad de 1984, y ofreció un nuevo campo de relaciones interinstitucionales (por ejemplo con CONACCOOP, Junta Directiva del INFOCOOP, SENARA), además de una estrecha coordinación a nivel de campo para enfrentar problemas eventuales urgentes 2/ o abrir instancias de reflexión y discusión de la problemática cooperativa agropecuaria 3/.

También la intervención del Proyecto FORGE en otra región, la del Pacífico Central, en la segunda mitad del año 1984, a petición simultánea del Proyecto CEE- Reordenamiento Agrario y del IDA al ITCR, permitió una coordinación puntual con el Proyecto CEE-Reordenamiento Agrario.

En 1985, la situación crítica atrevesada por varias cooperativas de Guanacaste, que el Proyecto FORGE contribuyó en divulgar 4/, motivó la creación de una Comisión Técnica Ejecutiva de alto nivel, donde participan las instituciones públicas y organizaciones más directamente involucradas por la situación de estas cooperativas. El Proyecto FORGE participa en esta Comisión como organismo asesor, con el objetivo de formular las recomendaciones necesarias para definir el futuro (reactivación/desaparición) de estas cooperativas. No por casualidad se encuentran en esta nueva Comisión las personas o representantes que han venido conformando con más regularidad la informal Comisión Nacional del Proyecto FORGE. Sin adelantar los resultados de la labor de esta Comisión, puede entenderse su constitución como un reconocimiento al Proyecto, a la vez por su experiencia y conocimiento de las cooperativas y por la constancia que ha demostrado en propugnar para una coordinación interinstitucional más efectiva.

1/ Ver documento Diagnóstico Cooperativo Regional.

2/ Coope Bernabela, Coope Espavelar.

3/ Dos seminarios regionales y uno nacional, así como luego el Comité informal de Coordinación de las cooperativas autogestionarias de Guanacaste.

4/ Documento "Informe sobre Coope Espavelar".

OPORTUNIDADES DE ASISTENCIA ESPECIALIZADA EN EL CUMPLIMIENTO
DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

- OBJETIVO N° 1 Capacitación a miembros de cooperativas.
- OBJETIVO N° 2 Capacitación a técnicos de organismos públicos y asociaciones campesinas.
- OBJETIVO N° 3 Creación de unidades específicas de asesoría y capacitación.
- OBJETIVO N° 4 Capacitación de jóvenes e hijos de campesinos.
- OBJETIVO N° 5 Implementación de programas en centros de estudios superiores.

1- CAPACITACION A MIEMBROS DE COOPERATIVAS

NOVIEMBRE 1982

Promoción del Proyecto a nivel de cooperativas de Guanacaste.
Lugar: Coope Llanos de Cortés
Asistencia: 13 cooperativas
Participación: Instituciones: MIDEPLAN, IDA, ITCR, INFOCOOP.
Dinámica: Benigno Campos y Hernán Mora: charlas, trabajo de grupo, cine-foros.
Resultados: Se aceptó el Proyecto FORGE para fortalecer la gestión administrativa de las cooperativas, pero con énfasis en soluciones sobre: legalización de la tierra y financiamiento.

NOVIEMBRE 1982

Promoción del Proyecto a nivel de cooperativas de la Región Sur.
Lugar: El Laurel, cinco cooperativas, dos federaciones, MIDEPLAN, IDA, INFOCOOP, BNCR, MAG.
Resultados: El Proyecto no tenía buena aceptación por los antecedentes de las instituciones y los prejuicios. En un caso, el Proyecto no está en capacidad de enfrentar la problemática (cooperativa bananera); por escasez de recursos técnicos y alejamiento, el Proyecto no se involucró más.

MARZO 1983

Diagnóstico de planes de producción.
Co-participación institucional: Asignaciones Familiares-DESAF, MIDEPLAN, BPDC, IDA, INFOCOOP.
Participación cooperativa: Se invitaron todas las cooperativas de producción agropecuaria de la Región Chorotegea.
Resultados: Se obtuvo un listado de las actividades productivas (proyectos productivos) a que deseaban dedicarse todas las cooperativas de esa fecha en adelante.

ABRIL-MAYO 1983

Confrontación de los proyectos productivos elaborados técnicamente con las cooperativas.
Resultados: Se aceptaron los proyectos y fueron financiados.

ACOSTO-OCTUBRE 1983

Talleres de implementación participativa, mecanismos e instrumentos de control de gestión cooperativa en 11 cooperativas.

Metodología:	Se trabajó con cada cooperativa con la participación de los Consejos de Administración, Gerencia y asociados interesados.
Resultados:	Se obtuvo por cooperativa: -Diagnóstico de los problemas administrativos; -Controles administrativos que cada cooperativa consideró necesario implementar; -Plan de seguimiento: a) nombramiento de los responsables asociados a las cooperativas, para llevar los controles; b) nombramiento de técnicos locales y del Equipo Técnico Central del FORGE, encargados del apoyo y adopción de los controles; -una memoria por cada taller producido.
OCTUBRE 1983 EN ADELANTE	<u>Seguimiento a los controles implementados en los talleres de Implementación de Controles Administrativos.</u>
Resultados:	Se adoptaron un 50% de los controles al inicio, actualmente se llevan únicamente en dos cooperativas.
NOVIEMBRE-DICIEMBRE 1983-ENERO 1984	<u>Levantamiento de información de costos e ingresos de la actividad arroz 1983 a nivel de todas las cooperativas que cultivaron arroz (ocho cooperativas) en forma cooperativa.</u>
ENERO 1984	<u>Taller de Análisis Económico de la Actividad Arroz con ocho cooperativas.</u>
Resultados:	Capacitación a miembros de las cooperativas en análisis de costos e ingresos por rubro. Concientización para la toma de decisiones. Interrelación con instituciones de apoyo directo al movimiento cooperativo y las que se relacionan con la actividad arroz. Una memoria producida.
FEBRERO-MARZO-ABRIL-MAYO 1984	<u>Introducir llenado de documento para planificación cooperativa.</u>
MARZO-ABRIL 1984	<u>Taller de planeación participativa a nivel de cada cooperativa, donde se elaboran proyectos específicos participativamente, donde se estiman los costos e ingresos en áreas de siembra determinadas, se elaboran calendario de actividades, costos por rubro, ingreso, flujo de caja.</u>

- Resultados: Elaboración del plan que sirve como herramienta para búsqueda de financiamiento. Designar responsables por actividad. Tomar decisiones estratégicas para disminuir gastos, emplear más mano de obra, hacer contrataciones, etc. Proyectos elaborados y financiados en su casi totalidad.
- MARZO 1984 Curso de Apicultura en Coope Llanos de Cortés con la participación de cuatro grupos asociativos más.
- Resultados: Capacitación a socios en la actividad apícola.
- JULIO 1984 Introducción en las cooperativas del registro general de entradas y salidas.
- Resultados: Se adoptó el registro a nivel del 90% de las cooperativas asistidas, como instrumento de control y apoyo contable. En un caso sirvió para detectar desviaciones de un préstamo y de ingresos de producción de leche.
- JULIO 1984-DICIEMBRE 1984 Seguimiento del registro de entradas y salidas. Se realizó con miembros asociados del Consejo de Administración y técnicos asesores locales del IDA que apoyan el Proyecto FORGE. Con el fin de que se adoptara permanentemente por la cooperativa, como instrumento de control y análisis global de los costos e ingresos con cortes mensuales.
- Resultado: Aún no evaluado.
- AGOSTO 1984 Elaboración participativa del plan de producción integral de Coope Bernabela.
- Resultados: Capacitación a asociados en elaboración de planes de producción integral. Reactivación económica parcial de Coope Bernabela. Paralización del financiamiento de la cooperativa al no existir respuesta de apoyo positivo por parte de ésta a la primera actividad de producción puesta en marcha.
- AGOSTO 1984 Promoción y adopción del Proyecto FORGE por parte de las cooperativas de producción agropecuaria de Orotina.
- Resultado: Programación de actividades .

AGOSTO 1984-JUNIO 1985	<u>Desarrollo de las actividades programadas en tres cooperativas de Orotina.</u> <u>Visita semanal de seguimiento, realización de una serie de tareas en cada cooperativa.</u>
SEPTIEMBRE 1984	<u>Taller de Análisis Participativo de la Capacidad de Pago y Empleo de Coope Llanos de Cortés.</u>
Resultados:	Concientización del grupo. Definición de estrategia: a) ante los compromisos financieros; b) empleo: sobre y subempleo.
NOVIEMBRE 1984	<u>Apoyo a seminarios (regionales: 2, nacional: 1) de Autogestión Regional montados por la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión.</u>
Resultado:	Fortalecimiento de las relaciones entre cooperativas de base y organismos de integración, así como de la coordinación interinstitucional.
DICIEMBRE 1984-ENERO-FEBRERO 1985	<u>Levantamiento de información de costos e ingresos de la actividad arroz.</u>
Resultado:	Cooperativas en alerta roja ante la "crisis arroceras".
MARZO 1985	<u>Taller sobre Contabilidad en cooperativas agropecuarias con representantes de ocho cooperativas.</u>
Resultados:	Diagnóstico y definición de lineamientos estrategia para cooperativas, técnicos de apoyo e instituciones sobre el mejoramiento de la contabilidad. Material audiovisual de motivación y memoria del taller producido.
ABRIL 1985	<u>Taller de Análisis de la Actividad Arroz 1984, en Santa Cruz, Guanacaste, con la participación de cooperativas arroceras de todo el territorio nacional.</u>
Resultados:	Se involucran los organismos de apoyo al movimiento cooperativo u organismos privados. Propuesta de las cooperativas ante la crisis arroceras nacional. Una memoria producida.
JUNIO 1985	<u>Análisis con Coope Río Palmas de la alternativa "arroz bajo riego".</u>
Resultado:	Aún no alcanzado.

2- CAPACITACION A TECNICOS DE ORGANISMOS PUBLICOS Y ASOCIACIONES
CAMPELINAS

FEBRERO 1983

Seminario de Capacitación en Planificación Agropecuaria.
Lugar: ICAES, Coronado.
Duración: Una semana.
Participación: 17 técnicos, la mayoría de oficinas regionales del IDA.
Objetivo: Con el fin de dar a conocer e incrementar los conocimientos en planificación agropecuaria en técnicos que asesoran cooperativas de producción agropecuaria; para así tener funcionarios a nivel local, que puedan servir de elementos capacitadores a los asociados a las cooperativas, también en este aspecto.

ABRIL 1983

Jornada de trabajo para elaboración de proyectos de producción agropecuaria cooperativa.
Lugar: MIDEPLAN, Liberia.
Duración: Cuatro días hábiles.
Objetivo: Capacitación participativa de cinco técnicos locales dedicados a dar asistencia a las cooperativas en disciplinas como zootecnia, fitotecnia, apicultura, en el aspecto de elaboración de proyectos de producción agropecuaria, para que en alguna medida puedan asesorar con un criterio económico-productivo, estas empresas.

JULIO-SEPTIEMBRE 1983

Talleres de Implementación de Registros de Control Administrativo a nivel de cooperativas (13) de producción agropecuaria de Guanacaste.
Lugar: Cooperativas Agropecuarias de Guanacaste.
Duración: Cada taller duró cinco días.
Participantes: Esta ronda de talleres se hizo con la participación de asociados a las cooperativas y técnicos locales del IDA, que tienen como labor brindar asistencia a estas empresas, la participación de estos técnicos fue a nivel de observadores, con el interés de que conocieran y dieran seguimiento al producto de estos talleres.
Resultado: La capacitación de estos técnicos versó en un mayor grado en el conocimiento de la problemática administrativa de las cooperativas y en la técnica de elaboración participativa de registros de control administrativo.

ENERO 1984	Lugar: Objetivos:	<u>Análisis económico de la actividad arroz.</u> Filadelfia, Carrillo; Guanacaste. Capacitación a técnicos de organismos públicos en análisis de costos e ingresos por rubro. En la forma campesina para la toma de decisiones. En el pensamiento institucional de apoyo logístico, financiero, comercializador, técnico de las cooperativas.
FEBRERO 1984	Lugar: Duración: Objetivo:	<u>Seminario de Capacitación en Planificación Empresarial Cooperativa.</u> Liberia. Diez días hábiles. Con el apoyo de un instrumento tipo formato, se capacitó teórica y prácticamente (con información adquirida en las cooperativas) a veinte técnicos del IDA, especialistas en diversas disciplinas, en su llenado.
	Resultado:	Instrumento éste, que serviría para visualizar y planificar globalmente una empresa agropecuaria cooperativa.
MARZO-AGOSTO 1984	Lugar: Participantes:	<u>Talleres de Elaboración Autogestionaria de Planes de Producción en las cooperativas.</u> Cooperativas de producción agropecuaria de Guanacaste. Con la participación de por lo menos el 50% de los asociados a las cooperativas y los técnicos locales del IDA, que tienen como función brindar asistencia a estas empresas, se elaboraron estos planes.
	Resultado:	Lográndose la capacitación en elaboración de proyectos específicos de actividades productivas varias, bajo el lineamiento autogestionario.
NOVIEMBRE 1984 MAYO 1985	Lugar: Participación: Resultados:	<u>Reuniones evaluativas a nivel internacional del Proyecto FORGE.</u> San José, Costa Rica-Nov. 84. Managua, Nicaragua-Mayo 85. Técnicos internacionales y nacionales del Proyecto FORGE. Capacitación de técnicos en: a) la estrategia adoptada por el Proyecto FORGE hacia un fortalecimiento administrativo de las cooperativas de cada país asistido. b) En las experiencias obtenidas como resultado de actividades desarrolladas. c) En metodologías de capacitación participativa. d) En materiales utilizados para capacitar. e) En instrumentos utilizados en las cooperativas.

- MARZO 1985
- Taller de Análisis de la Contabilidad Institucional que se lleva en las cooperativas agropecuarias.
San José.
- Lugar: San José.
- Participación: De asociados a las cooperativas, técnicos locales, técnicos del Equipo Técnico Central del Proyecto FORGE, contadores.
- Resultados:
- a) Conocimiento del material utilizado en la contabilidad.
 - b) Conocimiento de la problemática de los contadores para llevar a cabo su labor.
 - c) Conocimiento del grado de entendimiento campesino de esta contabilidad.
 - d) Conocimiento de la utilidad que estiman las cooperativas de esta contabilidad.
 - e) Conocimiento del uso que dan las cooperativas a los informes contables.
 - f) Decisión de apoyo, para definir una estrategia que permita una mejor y más utilizable contabilidad a nivel de las cooperativas.
- Capacitación por cursos de cooperativismos a nivel internacional.
- ABRIL 1985
- Análisis económico de la actividad arroz.
Santa Cruz, Guanacaste.
- Lugar: Santa Cruz, Guanacaste.
- Objetivo: Además de lo anterior, se capacitaron los técnicos en la estrategia adoptada por las cooperativas agropecuarias arroceras, ante la "crisis arroceras nacional" y la actitud de las instituciones, organizaciones, etc. relacionadas.
- Resultados: Decisión estatal de:
- reducción del área de siembra de arroz;
 - reducción de financiamiento para la actividad arroceras.

3- PROMOVER LA CREACION DE UNIDADES ESPECIFICAS EN ASESORIA Y CAPACITACION

En este sentido se ha trabajado en dos líneas de acción:

1) A nivel nacional

Procurando la consolidación y permanencia de un Equipo Técnico Central (ETC) con un contenido de técnicos de las diversas instituciones relacionadas con el desarrollo agropecuario. Con el objeto de que este ETC genere políticas, planes, programas, estrategias, recomendaciones, conclusiones y materiales de apoyo a la gestión de las cooperativas agropecuarias.

2) A nivel local

Promoviendo la creación de un Equipo Técnico Local (ETL) capacitado para que asesore adecuadamente las cooperativas:

- apoyando la creación de comisiones regionales cooperativas y sector cooperativo regional

4- CAPACITACION DE JOVENES E HIJOS DE CAMPESINOS .

En este punto, únicamente se ha capacitado cuatro jóvenes Oficinistas, empleados o socios, hijos de miembros de tres cooperativas en función administrativa que desempeñan.

En un evento a nivel de campo se logró establecer un intercambio con asociados a las cooperativas y estudiantes del Colegio Agropecuario de Santa Cruz.

5- IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS EN LOS CENTROS DE ESTUDIOS SUPERIORES

Las relaciones con los centros de estudios superiores han sido:

- otorgar becas para estudiantes en prácticas de especialidad (último año de estudio) que beneficiarían a:

. estudiantes de Administración de Empresas Agropecuarias del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Coope Jusa y Llanos de Cortés.

. estudiantes de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Costa Rica (UCR) para elaborar proyectos de riego en Coope Belén, Coope Bernabela, Coope Espavelar y Coope Sardinal.

- impartir un curso de Administración de Empresas en el Centro Regional Universitario de la Universidad de Costa Rica (UCR) en Liberia;

- colaboradores ocasionales o permanentes del Proyecto han elaborado varios libros relacionados con los programas de la Universidad Nacional Estatal a Distancia (UNED):

- . Jorge Orozco: "Antología de doctrina cooperativa".
- . Hernán Mora:
- . Carlos Zamora: "Cooperativismo y desarrollo agrario"
- . Jorge Orozco V.: Varios folletos sobre temas de Capacitación Cooperativa básica . (en proyecto).
- . Juan Carlos Camacho: " Administración Rural I". En proyecto.
- . Jorge Mora: "Cooperativismo y Desarrollo Agrario". En preparación.

Además el Coordinador Nacional del Proyecto prestando asesoría de la UNED en los programas de Capacitación Cooperativa que ésta ejecuta en caso al Convenio UNED-INFOCOOP.

SINTESIS DE ACCIONES EMPRENDIDAS POR COOPERATIVA

1. Coope AVATE
2. Coope BAGATZI
3. Coope BARRO
4. Coope BELEN
5. Coope BERNABELA
6. Coope COYOLAR
7. Coope CUARROS
8. Coope CURUBANDE
9. Coope ESPAVELAR
10. Coope JUSA
11. Coope LLANOS DE CORTES
12. Coope ORIENTE
13. Coope RIO CAÑAS
14. Coope RIO PALMAS
15. Coope SANTA ANA
16. Coope SARDINAL

NOTA: Además de estas cooperativas, ha habido contactos puntuales (visitas, invitación a actividad específica, etc.) con:

- Empresas Comunitaria Unión Irazú;
- Coope JALACA (desaparecida);
- Coope SIERRA CANTILLO;
- Coope SILENCIO;
- Coope TRABASUR;
- Coope VAQUITA.

COOPE AVATE

- 1982 -Participó en el Encuentro Intercooperativo de Promoción del Proyecto.
- 1983 -Taller de Planeación en la Cooperativa; confección de Proyecto Arrocerero, Ganadero Doble Propósito (se consiguió el financiamiento, el cual tuvo que ser readecuado dos veces), propuesta de compra de motosierra (finalmente descartado), Proyecto Maíz (financiamiento logrado), Proyecto Caña (se logró financiamiento pero no se implementó por escasez de semilla).
-Taller de Implementación de Instrumentos y Mecanismos de Control de Gestión Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, diez registros elaborados de los cuales se siguen llevando de manera imperfecta 2 (ver memoria).
- 1984 -Análisis de Resultados de la Cosecha de Arroz 1983 y participación al Encuentro Intercooperativo Arroz 1983 (ver memoria).
-Durante el Curso para Técnicos, visita de grupo para levantar Inventario de Recursos y Plan de Producción (ver folleto), el cual fue reelaborado posteriormente.
-Tentativa de implementación de Registros Simples de Entrada y Salida.
-Gestiones para beneficiar de asesoría técnica-pecuaria (exitosas).
-Gestiones para beneficiar de ayuda en construcción de caminos internos (infructuosas).
-Taller de Planeación en la Cooperativa; Proyecto Arroz (no fue utilizado).
-Participación en el Seminario Regional de Cooperativas de Autogestión (CPCA-FORGE).
- 1985 -Análisis de resultados de la Cosecha de Arroz 1984 y participación en el Encuentro Intercooperativo Arroz 1984 (ver memoria); elaboración del Proyecto Arroz.
-Participación en el Taller sobre Contabilidad en las Cooperativas Agropecuarias.

NOTA: La Cooperativa beneficia de servicios institucionales de Contabilidad y además de los servicios permanentes de una Contadora privada.

COOPE BAGATZI

- 1985
- Capacitación sobre Formas Organizativas de Producción mediante intercambio con Coope Barro, Coyolar, Silencio, Vaquita, Trabasur y Cotosur; charlas sobre temas Organizativos.
 - Participación al Seminario sobre Modelos Organizativos con 60 miembros.
 - Asesoramiento en temas Técnicos y Organizativos por medio de apoyo a miembros de la Cooperativa.
 - Análisis Económico de la Producción de Arroz 1983 y 1984 y participación al Encuentro Intercooperativo Arroz (ver memoria 1985).
 - Análisis Económico del Proyecto Bloquera e Implementación de Registros Administrativos (ver Informe Administrativo 1985).

NOTA: Cabe observar que una serie de decisiones importantes han sido tomadas o influenciadas al menos a consecuencia de acciones desarrolladas por el Proyecto; por ejemplo: formación de una cooperativa de autogestión, análisis del sistema de riego propuesto por la institución (SENARA), rechazo del Proyecto de Arroquera promovido por la institución, racionalización del proceso productivo en la bloquera, implementación de registros.

COOPE BARRO

- 1984 A parte de una visita de información (1983), se esperó hasta la instalación del Proyecto CEE-Reordenamiento Agrario para formular una propuesta de trabajo discutida con el Consejo de Administración.
- Se discutió sobre un sistema de supervisión del trabajo de campo que permitió la implementación de un sistema de registración de la fuerza de trabajo en cada actividad, el cual está operando perfectamente desde octubre.
 - Organización del día de campo IDA-IICA (PRACA-FORGE).
 - Se analizaron con la Gerencia y la Asamblea General diversas posibilidades para formular un sistema de repartición de excedentes adaptado a la evolución y necesidades de la Cooperativa.
 - Recibir a una delegación de Coope Bagatzi para Capacitación Recíproca.
 - Se formuló y se apoyó en las gestiones de un Proyecto de Expendio de Carne, para satisfacer necesidades de empleo, diversificación y comercialización (financiamiento logrado por ₡ 3.5 millones).
 - Análisis de los resultados de arroz 1984 (ver memoria).
 - Participación en los Talleres Regional y Nacional de Cooperativas de Autogestión (CPCA-FORGE).
 - Se formuló un Proyecto de Maíz en siembra escalonada implementado en forma autofinanciada por la Cooperativa.
- 1985
- Apoyo en levantamiento de Estados Financieros Intermediarios, actualización de libros y diversas gestiones relacionadas con el Proyecto de Expendio de Carne.
 - Asistir a la Asamblea Extraordinaria de cambio de estatutos.
 - Participación al Taller sobre Contabilidad en las Cooperativas Agropecuarias.
 - Promoción de acciones de investigación sobre Alternativas de Comercialización de Papaya (intercambio con Coope Silencio, reunión con el CITA de la Universidad de Costa Rica, que procesó una muestra del producto).
 - Seminario con el Consejo de Administración para analizar la estructura organizativa y los aspectos de coordinación en la Cooperativa.
 - Diseño de Registros Auxiliares y Capacitación de Oficinistas de la Cooperativa.
 - Apoyo en gestiones relacionadas con el Proyecto de Vivienda financiado por CIDA-Canadá.
 - Capacitación Recíproca con Coope Cuarros.

NOTA: La Cooperativa beneficia de apoyo contable institucional, con el cual se trabajó en forma coordinada, así como veterinario particular.

COOPE BELEN

- 1982 -Participación en la Reunión Regional de Promoción del Proyecto FORGE.
- 1983 -Rechazaron el Taller de Planeación por tener ya un Plan de Desarrollo. No consiguieron el financiamiento.
-Taller de Implementación de Mecanismos e Instrumentos de Control en la Cooperativa. Producto: un diagnóstico participativo, 26 registros elaborados (ninguno implementado).
-Asesoría en cambio del sistema de riego con IDA y UCR.
-Coordinación con el Contador privado que atiende a la Cooperativa.
- 1984 -Taller de Planeación en apoyo a los técnicos locales (dos proyectos), en vez de sembrar la cooperativa alquiló sus tierras, quedándose solamente con actividades ganaderas.
-Tentativa de implementación de Registros Simples de Entrada y Salida.
-Tentativa de asesoría jurídica y técnica en aspectos de Maquinaria.

COOPE BERNABELA

- 1982 -Participó en la Reunión Regional de Promoción del Proyecto FORGE.
-Taller de Planeación con la Cooperativa; elaboración de dos Proyectos Maíz y un Proyecto de Reparación de Maquinaria, y un proyecto de Hortalizas.
Posteriormente se elaboraron un Proyecto Ganadero (engorde y compra de reproductores), consiguiéndose un financiamiento global de C 794 000 con la Comisión Tripartita. Además, por la situación desesperada de la Cooperativa, se logra un financiamiento de emergencia para cultivo de sorgo en sólo 3 días (C 384 000).
-Taller de Implementación de Instrumentos y Mecanismos de Control con la Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, 17 registros elaborados, de los cuales uno solo fue implementado (inventario de ganado realizado durante el Taller).
-Proyecto de Riego elaborado con el IDA y la UCR, financiado por el Proyecto.
- 1984 -Se volvió a elaborar en Taller de Planeación el Proyecto Ganadero.
-Se levantó un Inventario de Recursos y Plan de Producción, durante y después del Curso de Planeación para Técnicos.
-Se volvió a hacer un Taller de Planeación, esta vez para un Plan de Desarrollo Integral abarcando cuatro proyectos (de los cuales una de implementación inmediata (financiamiento logrado por C 110 000) y una propuesta de renegociación-readecuación de la deuda (ver plan).
-Asesoría en maquinaria agrícola y riego.
-Coordinación con asesoría técnica agrícola y ganadería.
-Coordinación con CPCA para resolver situación financiera.
- 1985 -Participación al Encuentro Intercooperativo Arroz 1984 (Proyecto Arroz 1985). La cooperativa mantiene sus actividades ganaderas pero renuncia a la agricultura, alquilando sus tierras.

NOTA: La Cooperativa contó durante año y medio con un Asesor en Administración del Cuerpo de Paz y ejecutó un Proyecto de Vivienda AID-INVU. Tiene Asesoría Contable Institucional.

COOPE COYOLAR

- 1983 -Visita de información con funcionarios del IDA. Investigación sobre el Proyecto de Mango del ITCO.
- 1984 -Participación al Curso de Apicultura (IDA-MAG-FORGE-Centro Nacional de Apicultura-Misión Francesa).
A partir de la implementación del Proyecto CEE-Reordenamiento Agrario, se propuso al Consejo de Administración y Gerencia un programa de trabajo, aprobado.
-Se inició con un análisis de resultados de las actividades agrícolas 1983-1984.
-Se elaboró e implementó un sistema de registración detallado de los costos de mano de obra (implementado con éxito) y de la maquinaria (con dificultad).
-Apoyo en la elaboración y gestiones para consecución de un crédito puente por ¢ 900 000 (conseguido con la CPCA).
-Participación en los Seminarios Regional y Nacional de Cooperativas de Autogestión.
-Organización del Día de Campo durante la IV Reunión de Coordinación Regional del Proyecto FORGE.
- 1985 -Análisis de resultados por actividad 1984, y proyecciones 1985-ganadería, arroz, maíz 1 y 2, sorgo 1 y 2, tabaco, frijol.
-Formulación y reformulación del Plan de Trabajo 1985 y del Flujo de Caja correspondiente.
-Participación al Taller sobre Contabilidad.
-Recibieron una delegación de Coope Bagatzi en Capacitación Recíproca.
-Asesoría en elaboración de proyectos.
-Promoción de la reunión de la Comisión de Ganadería-Proyecto FORGE-Equipo FORGE, para analizar la situación técnica de la actividad ganadera.

NOTA: La Cooperativa cuenta con un Gerente profesional, un Oficinista y una Secretaria. Asesoría Contable Institucional.

COOPE CUARROS

- 1984 -Análisis del Proyecto Apícola financiado por la Comisión Tripartita.
-Se hicieron gestiones para implementar un Oficinista para la Cooperativa, capacitándolo en elaboración de planillas y manejo de facturas.
-Participación en el Seminario Regional de Cooperativas Autogestión (CPCA).
- 1985 -Elaboración de Plan de Trabajo y Flujo de Caja 1985.
-Participación en el Taller de Contabilidad.
-Participación en el Encuentro Intercooperativo Arroz 1984 (Proyecto Arroz 1985).
-Apoyo en gestiones para conseguir subsidio.
-Promoción de coordinación entre IDA y Proyecto CEE-Reordenamiento Agrario.

COOPE CURUBANDE

- 1983 -Taller de Planeación: Proyecto Ganadería Doble Propósito ¢ 1581 000.
Financiamiento logrado.
-Apoyo en gestiones para financiamiento maíz y frijol.
-Apoyo en gestiones para financiamiento equipo de riego y siembra de hortalizas ¢ 235 000.
-Apoyo en gestiones para ampliación del Proyecto Ganadero ¢ 111 000.
-Promoción de Reunión BPDC-IDA-Equipo FORGE.
-Taller de Implementación de Instrumentos y Mecanismos de Control de Gestión. Productos: un diagnóstico participativo, 16 registros elaborados. Una buena proporción fue implementada, pero fuera de la Cooperativa, antes de ser abandonados.
-Apoyo en gestiones administrativas.
- 1984 -Participación al Curso de Apicultura IDA-MAG-Centro Nacional de Apicultura-FORGE-Misión Francesa.
-Participación como observadores al Encuentro Intercooperativo Arroz 1983.
-Levantamiento de Inventario de Recursos y Plan de Producción durante el Curso de Planeación para Técnicos.
-Taller de Planeación.
-Tentativa de Implementación de Registros Simples de Entrada y Salida.
-Informe de la situación de la Cooperativa, que lleva a suspender el apoyo a la Cooperativa.

COOPE ESPAVELAR

- 1982 -Participación a la Reunión Regional de Promoción del Proyecto FORGE.
- 1983 -Apoyo al Equipo de Técnicos Locales en Planeación. Proyectos: arroz, maíz, sorgo, millo, ajonjolí, fábrica de escoba, llantas de tractor. La Cooperativa formaliza solo maíz y llantas, por ¢ 527 000.
- Apoyo en financiamiento de sorgo ¢ 75 000.
 - Taller de Implementación de Instrumentos y Mecanismos de Gestión Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, 14 registros elaborados (ninguno implementado).
 - Participación en la Asamblea General sobre Problemas Organizativos de la Cooperativa.
 - Apoyo a la elaboración del Proyecto Riego con IDA y UCR.
 - Análisis de resultados arroz.
- 1984 -Participación al Encuentro Intercooperativo Arroz (ver memoria 1983).
- Taller de Planeación con la Cooperativa: arroz y sorgo.
 - Levantamiento de Inventario de Recursos y Plan de Producción.
 - Tentativa de Implementación de Registros Simples de Entrada y Salida.
 - Participación al Seminario Regional y Nacional de Cooperativas de Autogestión.
 - Análisis de los resultados arroz 1984 con la CPCA y la Cooperativa.
 - Apoyo en gestiones de venta de maquinaria.
 - Participación a la Primera Reunión Regional de Coordinación Intercooperativa.
- 1985 -"Informe sobre la situación de Coope Espavelar", difundido a la Cooperativa y a todas las instituciones.
La Cooperativa alquila sus tierras.

COOPE JUSA

- 1982 -Participación a Reunión Regional de Promoción del Proyecto FORGE.
-Investigaciones sobre Alternativas Tecnológicas de la Explotación Salinera.
- 1983 -Asesoría en Administración Cooperativa conjuntamente con el ITCR.
(un becado por cuatro meses, ver informe).
-Proyecto de Pesca elaborado y descontado por la Cooperativa.
-Apoyo en gestiones para la Implementación de Apicultura.
-Taller de Implementación de Instrumentos y Mecanismos de Gestión Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, 19 registros elaborados (no implementados).
- 1984 -Participación como observador al Encuentro Intercooperativo Arroz.
-Taller de Planeación: un Proyecto Engorde elaborado ¢ 400 000.
Financiamiento logrado.
-Gestiones e investigación sobre Potencial de Riego en la finca con el IDA.
-Levantamiento Inventario de Recursos y Plan de Producción.
-Tentativa de implementación de Registros Simples de Entrada y Salida.
-Levantamiento Inventario Ganadero.
-Participación a los Seminarios Regional y Nacional de Cooperativas de Autogestión (CPCA).
-Apoyo en Proyecto Camaronero.
- 1985 -Promoción de Asamblea General de Evaluación de la Actividad Camaronera.
-Elaboración de Proyecto Camarón, analizado por el Consejo.
-Asesoría técnica al Proyecto Camarón (beca).
-Continuación de la investigación en riego con IDA y SENARA.
-Participación a Asamblea General de cambio de estatutos.

COOPE LLANOS DE CORTES

- 1982 -Sede de la Reunión Regional de Promoción del Proyecto FORGE.
- 1983 -Taller de Planeación: Proyecto Ganadería Doble Propósito y Ampliación Apicultura Q 1 220 000. Financiamiento logrado.
-Asesoría en Administración Cooperativa conjuntamente con el ITCR (un becado por cuatro meses, ver informe).
-Elaboración de Proyecto Papaya y complementación del Proyecto Riego, conjuntamente con IDA y MIDEPLAN-NEB-UNICEF, Q 259 000. Financiamiento logrado.
-Taller de Implementación de Mecanismos e Instrumentos de Gestión Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, 11 registros elaborados e implementados (operando).
-Gestiones de emergencia para conseguir un subsidio con el Ministerio de Trabajo (logrado).
-Apoyo en asistencia técnica con IDA, MAG, Ministerio de Trabajo. Análisis de Suelo.
- 1984 -Gestiones para reorientar financiamiento hacia Sandía.
-Participación como observador al Encuentro Intercooperativo Arroz 1983.
-Levantamiento de Inventario de Recursos y Plan de Producción durante el Curso de Planeación para Técnicos.
-Taller de Planeación: sandía, maíz, ganadería y apicultura. Apoyo en elaboración de Proyecto Ganadería de Engorde.
-Sede del Curso de Apicultura IDA-MAG-Centro Nacional de Apicultura-FORGE-Misión Francesa.
-Investigación sobre Situación Laboral y montaje de una taller sobre Empleo y Endeudamiento de la Cooperativa (estado de resultados).
-Participación en los Seminarios Regional y Nacional de Cooperativas de Autogestión.
- 1985 -Apoyo en gestiones para Comercialización de la Miel.
-Participación al Taller sobre Contabilidad.
-Apoyo en gestiones para financiamiento de proyectos con el Sector Cooperativo Regional.
-Participación a las reuniones de Coordinación Regional Intercooperativo.
-Investigación sobre Recursos en Animales Silvestres.

COOPE ORIENTE

- 1983 -Visita de información con Programa MIDEPLAN-NEB-UNICEF
-Taller de Implementación de Mecanismos e Instrumentos de Control en la Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, 14 registros elaborados de los cuales se implementó uno durante el Taller (inventario de bodega).
-Análisis de los resultados de arroz.
- 1984 -Encuentro Intercooperativo Arroz 1983 (ver memoria).
La cooperativa dejó de operar por no tener tierra, sus directivos fueron cancelados por inversión de tierras.
- 1985 -Encuentro Intercooperativo Arroz 1984 (Proyecto Arroz 1985).

NOTA: Cooperativa "asesorada" perennemente por una Coordinadora del Ministerio de Trabajo. No tiene tierra ni contabilidad.

COOPE RIO CAÑAS

- 1982 -Visita de información. La Cooperativa no participa a la reunión de promoción del Proyecto FORGE.
- 1983 -Discusión con el Consejo de Administración para definir proyectos: ganadería, infraestructura, caña y arreglo de maquinaria. Un financiamiento es aprobado para la caña, pero por crisis interna, la cooperativa prefiere devolver el primer desembolso (¢ 205 000).
- 1984 -A petición de la cooperativa, propuesta de un Taller de Planeación. La cooperativa no la acepta, ya que ya tiene proyecto hecho (renovación de caña, 30 has.). Se actualizó el proyecto.
- 1985 -Participación a reuniones de Coordinación Regional Intercooperativo.

COOPE RIO PALMAS

- 1982 -Participación a la Reunión Regional de Promoción del Proyecto FORGE.
- 1983 -Taller de Planeación: Proyecto Caña (no se implementó por falta de semilla), Ganadería Doble Propósito, el cual no sale rentable, por lo que se le sustituye por un Proyecto de Engorde.
Compra de motosierra. Financiamiento conseguido ¢ 768 000.
-Taller de Implementación de Mecanismos e Instrumentos de Control de Gestión Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, cuatro registros elaborados (uno sigue operando).
-Visita de investigación sobre Riego conjuntamente con MIDEPLAN y BCIE.
-Análisis de resultados de arroz 1983 (ver memoria).
- 1984 -Selección de la cooperativa para un Proyecto Experimental de Riego en coordinación con SENARA.
-Taller de Planeación, con apoyo del IDA y del SENARA: Proyectos Arroz, Caña, Frijol, Pasto de Corte (solo se ejecutaron Arroz y Maíz).
-Gestiones para conseguir ayuda en construcción de caminos internos (infructuosas).
-Levantamiento de Inventario de Recursos y Plan de Producción.
-Tentativa de implementación de Registros Simples.
-Gestiones de emergencia con el Banco Anglo Costarricense para evitar la paralización del Proyecto Arroz.
- 1985 -Análisis de resultados de arroz 1984.
-Participación al Encuentro Intercooperativo Arroz 1984 (ver memoria).
-Gestiones para Proyecto Vivienda, con IDA y MIDEPLAN-Liberia.
-Coordinación SENARA-FORGE-IDA para elaborar Proyecto de Agricultura bajo riego.

COOPE SANTA ANA

- 1982 -Participación a la Reunión Regional de Promoción del Proyecto FORGE.
- 1983 -Propuesta de Proyecto Maíz discutido con el Consejo, no se consiguió el financiamiento.
-Taller de Implementación de Mecanismos e Instrumentos de Gestión Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, seis registros elaborados (tres siguen operando).
-Gestiones para conseguir financiamiento para Sorgo, no se consiguió.
-Elaboración Estados Financieros al 30 noviembre de 1983.
-Visita de investigación sobre Riego conjuntamente con MIDEPLAN y BCIE.
- 1984 -Análisis de resultados arroz 1983, presentados en Asamblea General.
-Participación al Encuentro Intercooperativo Arroz 1983 (ver memoria).
-Taller de Planeación: Proyecto Arroz.
-Levantamiento Inventario de Recursos y Plan de Producción.
-Tentativa de implementación de Registros Simples de Entrada y Salida.
-Gestiones para obtener ayuda para caminos internos (infructuosas).
-Análisis de resultados arroz 1984 y preparación de Asamblea General (ver memoria).
-Participación a los Seminarios Regionales y Nacional de Cooperativas de Autogestión (CPCA).
- 1985 -Elaboración Estados Financieros al 30 noviembre y 31 diciembre 84.
-Legalización y actualización de los libros oficiales de contabilidad.
-Participación a Reunión Regional de Coordinación Intercooperativa.
-Participación a Taller sobre Contabilidad.

COOPE SARDINAL

- 1982 -Participación a la Reunion Regional de Promoción del Proyecto FORGE.
- 1983 -Elaboración de proyectos conjuntamente con el IDA: Caña (10 has.), Maíz (3 has.). Financiamiento conseguido por ¢ 528 000.
-Taller de Implementación de Mecanismos e Instrumentos de Control de Gestión Cooperativa. Productos: un diagnóstico participativo, cinco registros elaborados (ninguno operando).
-Investigación sobre Potencial de Riego conjuntamente con MIDEPLAN y NCIE.
-Elaboración de Proyecto de Riego con IDA y UCR.
- 1984 -Análisis de resultados arroz 1983.
-Participación al Encuentro Intercooperativo Arroz 1983 (ver memoria).
-Taller de Planeación: Caña, Arroz, Sorgo. Solo Caña se implementó.
-Levantamiento de Inventario de Recursos y Plan de Producción.
-Tentativa de implementación de Registros Simples de Entrada y Salida.
-Participación a los Seminarios Regional y Nacional de Cooperativas de Autogestión.
- 1985 Solo sigue el Proyecto Caña; el resto de la tierra está alquilada.

DOCUMENTOS PRODUCIDOS POR EL EQUIPO FORGE-COSTA RICA^{1/}

- 1) "Guía práctica para el cultivo de granos básicos NEB-IDA-FORGE" 1983, 18 páginas.
- 2) "Notas sobre problema de financiamiento de las cooperativas de producción agropecuaria en Costa Rica" (interno, sin fecha) 1983, 9 páginas.
- 3) "Asesoría administrativa y evaluación de proyectos en Coope Llanos de Cortés, R.L." Tesis ITCR, 1983. 40 páginas más anexos.
- 4) "Asesoría administrativa y evaluación de proyecto en Coope Jusa". Tesis ITCR, 1983, 37 páginas más anexos.
- 5) "Taller de implementación de registros de control cooperativo". 1983, 6 páginas.
- 6) "Productos del taller de implementación de mecanismos e instrumentos de control de gestión cooperativa"^{2/}

a. Coope Bernabela	1-5 agosto 1983	29 páginas
b. Coope Río Palmas	8-12 agosto 1983	7 páginas
c. Coope Avate	8-12 agosto 1983	22 páginas
d. Coope Llanos de Cortés	22-26 agosto 1983	23 páginas
e. Coope Jusa	22-26 agosto 1983	32 páginas
f. Coope Sardinal	29 agosto-2setiembre 83	13 páginas
g. Coope Curubandé	5-9 setiembre 1983	29 páginas
h. Coope Belén	5-9 setiembre 1983	41 páginas
i. Coope Santa Ana	19-23 setiembre 1983	18 páginas
j. Coope Oriente	26-30 setiembre 1983	27 páginas
k. Coope Espavelar	26-30 setiembre 1983	30 páginas
- 7) "Notas sobre los talleres de control de gestión cooperativa", s.f., 11 páginas.
- 8) "Informe de registros elaborados en los talleres". 5 páginas más cuadro.
- 9) "Memoria del encuentro intercooperativo arroz 1983". 77 páginas.
- 10) "La división del trabajo en las cooperativas". 16 páginas.
"El empleo en las cooperativas". Ponencia presentada en la 3era. Reunión de Coordinación Regional.
- 11) "Informe de la situación de Coope Curubandé". 1984, 5 páginas.
- 12) "El empleo en Coope Llanos de Cortés, ciclo 1983-84". 1984, 6 páginas más cuadros.

^{1/} Los documentos eminentemente técnicos, como proyectos, diseño de riego o estados financieros, cuya difusión fue muy reducida (un ejemplar para la cooperativa, uno para la institución financiera, uno de archivo) no están incluidos aquí.

^{2/} Conviene señalar que la mitad de estos documentos consiste en formatos de registros, no implementados en su gran mayoría; sin embargo, se mencionan estos documentos por el interés que presenta el diagnóstico participativo y por la difusión que tuvieron estos documentos en las cooperativas.

- 13) "Aspectos generales de las cooperativas de producción agropecuaria de la región Chorotega. Un caso específico: taller de análisis de la situación financiera y ocupación de Coope Llanos de Cortés". 1984, 8 páginas más cuadros.
Ponencia presentada en la 4ta. Reunión de Coordinación Regional.
- 14) "Informe sobre la situación de Coope Espavelar". 1985. 17 páginas más cuadros.
- 15) "Consideraciones sobre el sector cooperativo en la Región Chorotega". MIDEPLAN-FORGE-Consejo Regional de Desarrollo. Liberia. Febrero 1985. 12 páginas.
- 16) "Memoria del encuentro intercooperativo arroz 1984". 107 páginas.
- 17) "Memoria del taller sobre contabilidad en cooperativas agropecuarias". 1985. 32 páginas.
- 18) "La problemática de las cooperativas de producción agropecuaria y la respuesta interinstitucional (Región Chorotega)". Ponencia preparada para el Primer Congreso Nacional sobre Estructura y Políticas Agrarias. ITCR. 5 páginas.*
- 19) "Análisis financiero de Coope Jusa". 1981 mayo 1985. 54 páginas.
- 20) "Análisis financiero de Coope Bernabela". 1981-1984. 35 páginas.

Documento Audiovisual

Video cassette "La contabilidad en las empresas".

(*) Reproducido en el Anexo 3.

APORTE DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES
 PROYECTO FURGE
 (Estimación IICA)

ANEXO Nº 2

	1983	1984	1985 ^{1/}
EQUIPO TECNICO CENTRAL			
EQUIPO	1 técnico ½ t. \$ 500/mes \$ 3 000	1 técnico t.c. \$ 300/mes \$ 3 600	\$ 3 600
IICA	1 técnico t.c. \$ 400/mes \$ 4 800	1 técnico ½ t. \$ 400/mes \$ 2 400	\$ 2 400
NACIONAL	2 técnicos t.c. \$ 400/mes \$ 9 600	2 técnicos t.c. \$ 400/mes \$ 4 800	\$ 4 800
IICA	2 contadores ½ t. \$ 400/mes \$ 2 400	2 contadores ½ t. \$ 400/mes \$ 3 600	\$ 3 600
NACIONAL	1 técnico t.c. \$ 400/mes \$ 4 800	1 técnico ½ t. \$ 300/mes \$ 825	\$ 825
IICA	2 técnicos ½ t. \$ 400/mes \$ 2 400	2 técnicos ½ t. \$ 400/mes \$ 4 800	\$ 4 800
NACIONAL	1 técnico ½ t. \$ 400/mes \$ 2 400	2 técnicos ½ t. \$ 300/mes \$ 3 600	\$ 3 600
PERSONAL TECNICO LOCAL			
IICA	20 técnicos ½ t. \$ 200/mes \$12 000	2 contadores t.c. \$ 20/mes \$ 7 200	\$ 7 200
Ministerio de Trabajo		3 técnicos ½ t. \$ 200/mes \$ 9 600	\$ 9 600
SENDA		3 técnicos ½ t. \$ 200/mes \$ 3 600	\$ 3 600
IICA		2 técnicos ½ t. \$ 200/mes \$ 3 600	\$ 3 600
PERSONAL APORTADO POR LAS COOPERATIVAS			
IICA		4 oficinistas ½ t. \$ 100/mes \$ 2 400	\$ 2 400
USO DE VEHICULOS DE INSTITUCIONES NACIONALES			
IICA	27 000 Km. x \$ 0.12 ^{1/} \$ 4 320	19 000 Km. x \$ 0.12 ^{2/} \$ 2 280	\$ 2 280
NACIONAL		3 500 Km. x \$ 0.12 ^{3/} \$ 420	\$ 420
SUBTOTAL	(75 \$) \$45 710	(71 \$) \$50 640	(62 \$) \$50 640
PRESTAPIO OPERATIVO^{4/} APORTADO POR EL PROYECTO	(25 \$) \$15 492	(29 \$) \$21 567	(38 \$) \$21 567
TOTAL GENERAL	\$61 202	\$72 207	\$72 207

NOTA: Disponibilidad: t.c. = tiempo completo; ½ t. = medio tiempo; ¼ t. = cuarto de tiempo.

1/ Norma IICA, incluye combustible, mantenimiento, depreciación.

2/ Norma IICA reajustada.

3/ Combustible aportado por el Proyecto.

4/ Los datos de 1985 referir los de 1984, ya que se estimaron en base a lo aproximadamente ejecutado en 1984.

5/ Para 1983 y 194, ejecutado; para 1985 presupuestado.

INFORME PREPARADO PARA EL PRIMER CONGRESO NACIONAL SOBRE ESTRUCTURA
Y POLÍTICAS AGRARIAS. ITCR. JULIO DE 1985

LA PROBLEMÁTICA DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN
AGROPESQUERÍA Y LA RESPUESTA INTERINSTITUCIONAL
(REGION CHIQUITECA)

1. INTRODUCCION

Esta forma de producción, cuyo peso económico y social es bastante limitado (12 unidades productivas suman 310 familias), es interesante desde un triple punto de vista:

- a) las cooperativas de producción son, junto con los parcelamientos, el principal componente de la política agraria implementada por el aparato institucional en los últimos 20 años;
- b) el modelo pretende insertar a grupos sin ningún recurso en la generación de productos, empleo e ingresos;
- c) es un modelo sumamente polémico como vía de desarrollo agrícola, tanto a nivel nacional como en Centro América y América Latina.

Estos motivos justifican el estudio de cómo el análisis de la problemática de estas unidades productivas genera una respuesta institucional.

2. LA PROBLEMÁTICA DE LAS COOPERATIVAS

Para fines del análisis conviene distinguir las cooperativas de producción fomentadas durante la época de crecimiento económico a la sombra del Estado de las surgidas desde el inicio de la recesión en el país, se escoge el año 1982 como criterio de diferenciación.

En efecto, las cooperativas creadas hasta el año 1982, se beneficiarán de una amplia dotación de factores y recursos productivos en términos de tierra, maquinaria, fuerza de trabajo, infraestructura (riego), financiamiento de la producción, capacitación y asistencia técnica, principalmente por parte del Instituto de Tierras y Colonización-ITCO.

En cambio, las cooperativas creadas desde entonces, se caracterizan por una dotación de recursos muy limitada, que consistió exclusivamente en tierra, en cantidad y a veces calidad restringida.

La primera constatación que se puede hacer es que a pesar de la dotación diferencial en recursos, las cooperativas más antiguas no se encuentran en un mayor grado de desarrollo, que las recién creadas, sino que al contrario las cooperativas antiguas y muy dotadas se encuentran hoy en estado de paralización, mientras que las nuevas están en plena expansión.

A esta situación paradójica se pueden encontrar varios factores explicativos:

- el primero de ellos, es que esta dotación de recursos no fue regalada, sino otorgada a título de préstamo. Cabe señalar sin embargo, que el prestamista fue el ITCO, el cual ha sido sumamente laxista en cobrar estos préstamos a la diferencia del Sistema Bancario Nacional, también este endeudamiento resul-

tó a largo plazo y en condiciones favorables (tasa de interés de 4 ó 6 %), que traducía una verdadera política de subsidio al desarrollo; en fin, las cooperativas endeudadas se aprovecharon al máximo de la devaluación de la moneda, ya que sus activos se pueden negociar a precios corrientes mientras que la deuda sigue en colones antiguos;

- una mala combinación de factores, que se vislumbra claramente con el sobre-equipamiento en maquinaria agrícola, inadecuada para el tamaño de las fincas y la capacidad de los beneficiarios en administrar y mantener esta maquinaria;

- una mala orientación productiva, ya que numerosas cooperativas fueron utilizadas como campo de experimentación en gran escala de nuevos cultivos que fracasaron (algodón, melón, marañón), con sus secuelas de deudas morosas, desconfianza hacia las instituciones promotoras, etc.;

- ante esta situación, la institución que más había dirigido el proceso optó por retirarse, aún más por el rechazo a muchos de sus técnicos locales, por parte del campesino, dejando a los grupos en un mayor desamparo por haber sido totalmente atendidos durante varios años.

En cambio, las nuevas cooperativas nacieron a partir de 1982, sin mucho apoyo pero sin este largo pasivo.

Un factor coyuntural que cristalizó la diferencia de situación fue la sequía de 1982, que dejó a toda la región sin producción agrícola durante cerca de 18 meses (del verano 81-82 al verano 82-83); en efecto las cooperativas nuevas se vieron con sus limitadas actividades truncadas desde el inicio, pero no quedaron endeudadas por ser cubiertas por el Instituto Nacional de Seguros-INS; como era el primer ciclo agrícola de actividad, los socios siguieron sus labores de antes, la mayoría jornalando en fincas particulares.

En cambio, las cooperativas más antiguas llevaban algunas actividades autofinanciadas, reinvertiendo una pequeña parte de sus reducidos excedentes anteriores; por ahorrarse la prima del seguro, perdieron todo lo acumulado. Asimismo, los socios siendo acostumbrados a vivir del empleo y jornal en la cooperativa, estas cooperativas se comieron el capital (ganado por ejemplo) para seguir manteniendo los asociados.

En resumen, la crisis coyuntural originada por la sequía del 82, agravó la situación ya de por sí dramática de las cooperativas sin afectar mayormente las recién creadas.

Cabe señalar, que todas las instituciones o programas que apoyaron estas cooperativas, como el ITCO, IICA-PRACA/GOBHOL, u OFIPLAN-ITCR-IDA, siempre recomendaron una visión integral del desarrollo de estas cooperativas (mediante plan de explotación global), sin nunca haber logrado implementarlo.

El Proyecto FORGE, que no es una institución nueva, sino un esfuerzo nuevo de coordinación entre técnicos de diversas instituciones: IDA, INFOCOOP, ITCR y MIDEPLAN, pretendió capitalizar las experiencias y frustraciones anteriores, básicamente por medio de:

- una elaboración participativa de los proyectos productivos a implementar, eliminando el riesgo de imposición de proyectos y partiendo de los deseos expresados por los productores, muchas veces en base a sus conocimientos, capacidades y recursos existentes;

- una relación muy estrecha con una fuente nueva de financiamiento social, que fue la Comisión Tripartita DESAF-INFOCOOP-BPDC, ya que no tenía sentido seguir elaborando proyectos productivos sin la certidumbre de verlos financiados.

La experiencia desarrollada a través de 2.5 años de labor demuestra de que:

a) para muchas cooperativas, no se ha podido revertir la evolución con "parches", ya que los factores negativos, algunos de los cuales se remontan a antes del inicio del FORGE, a veces hasta la propia fundación de los grupos, eran demasiado importantes;

b) las soluciones no pueden ser otras que globales e interinstitucionales.

En estos 2.5 años, la evolución ha sido ampliamente determinada por los resultados de una sola actividad agrícola, el arroz. De las 12 cooperativas consideradas, seis se han dedicado al arroz, con tres que han resultado eficientes (queda hecha la demostración que las formas cooperativas pueden adoptar y adaptarse a una racionalidad empresarial) y tres han fracasado y desaparecido de la producción.

A parte del arroz, la actividad productiva común en la región Chorotega es la ganadería, que involucra a nueve de las 12 cooperativas. Por las características de la región, es una actividad esencialmente extensiva, que permite el mantenimiento del grupo como tal (el ganado es la libreta de ahorro del campesino), pero no genera los ingresos o el empleo que necesitan.

3. LA RESPUESTA INTERINSTITUCIONAL A LA PROBLEMÁTICA

Es un hecho claro que las cooperativas atendidas por el Proyecto FORGE, presentan una enorme cantidad de problemas de diversa naturaleza. El análisis objetivo y detallado sobre la situación de tales empresas así lo demuestra, y lo que es más grave aún nos ofrece un panorama desalentador, cuando se pretende el planteamiento de alternativas y de solución.

Los problemas por un lado que afectan el desarrollo de tales empresas, tienen como consecuencia acciones imputables a la propia cooperativa y por otro a las instituciones encargadas de brindarles el apoyo y asesoría.

Durante el tiempo que tienen estos modelos cooperativos de existir, la acción institucional ha sido incoherente y descoordinada, en muchos casos se ha respondido o actuado más en función personal o institucional que al deseo de fomentar e instaurar un modelo de organización cooperativo diferente.

En la actualidad, si bien es cierto que se han hecho importantes esfuerzos por tratar de revertir un tanto la forma de atención y asesoría a dichos grupos, la respuesta institucional, aún continúa siendo tímida, parcial, descoor-

dinada y sin claridad de procedimientos y contenidos.

La creación de la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión y del Fondo Nacional de Autogestión y la incorporación en la Ley de Cooperativas de un capítulo exclusivo a este modelo de empresa, es un avance significativo que viene a normar y ordenar un tanto la acción de las instituciones referente a la asistencia técnica y financiera a estas empresas. De la misma manera pueden considerarse algunas medidas tomadas para que se doten a estas cooperativas de recursos financieros en condiciones blandas por parte del Sistema Bancario Nacional.

Por otro lado, la creación vía decreto del Sector Cooperativo Nacional, es otro paso importante en el tanto esta nueva instancia busca específicamente alcanzar la coordinación interinstitucional, definir políticas y estrategias sobre el papel de las empresas cooperativas, etc. En este sentido la labor del Proyecto FORGE, ha sido crucial ya que con su participación, se logró conformar a nivel de la Región Chorotega el Sector Cooperativo. Esta instancia a pesar del poco tiempo que tiene de operar y de ser una estructura eminentemente de programación y coordinación, ha logrado elaborar e implementar algunas acciones con el fin de replantear la atención que se ha venido brindando a este tipo de empresa cooperativa. Por otro lado, ha hecho gestiones para que se estudie a profundidad la situación de algunas de ellas, con el fin de elaborar un programa riguroso y coherente de saneamiento y rescate.

En esta misma línea de trabajo, a solicitud del señor Presidente Ejecutivo del IDA y con el beneplácito del señor Director Ejecutivo de INFOCOOP se ha nombrado una Comisión de alto nivel para que en breve plazo rinda un informe sobre la situación de cada una de las cooperativas agropecuarias, ubicadas en la Región Chorotega, con planteamientos claros sobre lo que se debe hacer en cada una de ellas, según sea el caso. No conviene tener demasiadas expectativas sobre la labor de esta Comisión, ya que no se trata de resucitar a toda costa cooperativas que en verdad han desaparecido, pero si se trata de que el conjunto de instituciones y organizaciones se pongan de acuerdo sobre los objetivos (cuáles cooperativas pueden ser rescatadas) y los medios para lograrlo.