



# Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe

*Un análisis en países seleccionados*



Competitividad y sustentabilidad de las **cadenas agrícolas** para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico

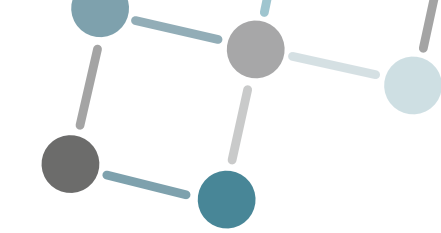


# Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe

*Un análisis en países seleccionados*



Competitividad y sustentabilidad de las **cadena**s agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



**Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe: un análisis en países seleccionados por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons**

Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: James B. French y Marvin Blanco

Corrección de estilo: María Teresa Bolaños

Diagramación: Tatiana Castro

Diseño de portada: Tatiana Castro

Impresión: Imprenta del IICA

Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe: un análisis en países seleccionados / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. – San José, C.R. : IICA, 2017.

XI, 208 p.; 21.5 cm x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-754-6

1. Asociaciones de agricultores 2. Cooperativas agrícolas 3. Adopción de innovaciones 4. Cambio organizacional 5. Agroindustria 6. Comercialización 7. Financiamiento 8. América Latina 9. Caribe I. IICA II. Título


AGRIS

E21

DEWEY

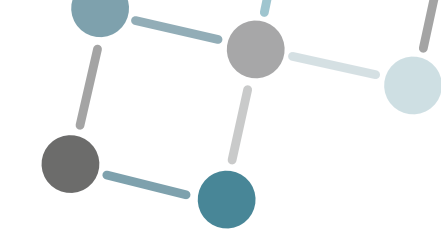
334.6

San José, Costa Rica  
2017



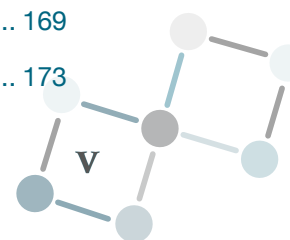
# Tabla de Contenido

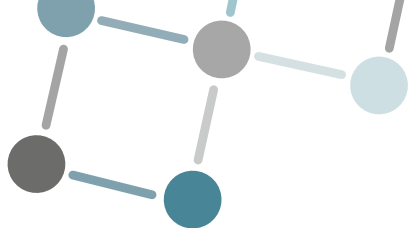
<b>Agradecimientos</b> .....	vii
<b>Siglas y abreviaturas</b> .....	viii
<b>Presentación</b> .....	x
<b>Elementos conceptuales y metodológicos</b> .....	1
Introducción .....	3
Elementos conceptuales .....	5
Asociatividad .....	5
Asociaciones .....	5
Cooperativas .....	6
Cooperativa de primer grado .....	6
Cooperativa de segundo grado .....	6
Cooperativa de tercer grado .....	6
Institucionalidad de apoyo .....	6
Instituciones principales .....	7
Instituciones de soporte .....	7
Aspectos metodológicos .....	8
<b>Sección I. Contexto general de la institucionalidad de apoyo a la asociatividad</b> .....	11
1.1. Entorno institucional .....	13
1.1.1. Instituciones principales .....	15
1.1.2. Instituciones de soporte .....	16
1.2. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad .....	17
1.2.1. Instrumentos con énfasis en el fortalecimiento y apoyo a la gestión asociativa y agroempresarial .....	20



1.2.2. Instrumentos con énfasis en comercialización.....	23
1.2.3. Instrumentos con énfasis en financiamiento .....	26
1.3. Formas asociativas.....	29
1.3.1. Principales formas asociativas .....	29
1.4. Importancia de las cooperativas en la economía.....	36
1.5. Casos destacables: organizaciones asociativas agrícolas.....	38
1.5. Desafíos que enfrentan las asociaciones y cooperativas agrícolas .....	40
<b>Sección II. Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en países seleccionados .....</b>	<b>45</b>
2.1. <b>Argentina</b> .....	47
2.1.1. Formas asociativas relevantes en Argentina .....	47
2.1.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Argentina.....	50
2.1.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Argentina.....	54
2.1.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Argentina.....	57
2.2. <b>Costa Rica</b> .....	60
2.2.1. Formas asociativas relevantes en Costa Rica.....	60
2.2.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Costa Rica .....	62
2.2.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Costa Rica .....	66
2.2.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Costa Rica .....	68
2.3. <b>El Salvador</b> .....	70
2.3.1. Formas asociativas relevantes en El Salvador .....	70
2.3.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en El Salvador.....	73
2.3.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en El Salvador.....	78
2.3.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en El Salvador.....	81
2.4. <b>Honduras</b> .....	85
2.4.1. Formas asociativas relevantes en Honduras.....	85
2.4.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Honduras .....	86
2.4.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Honduras .....	91
2.4.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Honduras .....	94

2.5. Panamá.....	96
2.5.1. Formas asociativas relevantes en Panamá .....	96
2.5.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Panamá.....	99
2.5.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Panamá.....	101
2.5.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Panamá.....	103
2.6. Paraguay.....	105
2.6.1. Formas asociativas relevantes en Paraguay .....	105
2.6.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Paraguay.....	109
2.6.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Paraguay.....	112
2.6.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Paraguay.....	116
2.7. Perú.....	119
2.7.1. Formas asociativas relevantes en Perú.....	119
2.7.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Perú.....	125
2.7.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Perú.....	128
2.7.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Perú.....	134
2.8. Trinidad y Tobago .....	137
2.8.1. Formas asociativas relevantes en Trinidad y Tobago.....	137
2.8.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Trinidad y Tobago.....	138
2.8.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Trinidad y Tobago.....	145
2.8.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Trinidad y Tobago.....	146
2.9. Uruguay.....	149
2.9.1. Formas asociativas relevantes en Uruguay.....	149
2.9.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Uruguay .....	153
2.9.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Uruguay .....	158
2.9.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Uruguay .....	161
2.10. Venezuela.....	163
2.10.1. Formas asociativas relevantes en Venezuela.....	163
2.10.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Venezuela.....	165
2.10.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Venezuela.....	169
2.10.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Venezuela.....	173





<b>Consideraciones finales</b> .....	175
Principales formas asociativas .....	177
Entorno institucional de apoyo a la asociatividad .....	177
Importancia de las cooperativas en la economía .....	179
Casos destacables de asociaciones y cooperativas agrícolas .....	179
Desafíos que enfrentan las asociaciones y cooperativas agrícolas .....	179
Institucionalidad de apoyo en los países seleccionados .....	180
Recomendaciones .....	186
<b>Referencias</b> .....	189





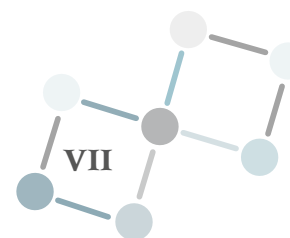
# Agradecimientos

Este estudio se realizó en el marco del Proyecto Insignia de Competitividad y Sustentabilidad de Cadenas Agrícolas y contó con aportes valiosos de diversas personas y organizaciones durante las diferentes etapas de su desarrollo.

Quisiéramos reconocer a los principales colaboradores de este estudio: a la Alianza de Cooperativas Internacional: Cooperativas de las Américas, particularmente a Róger Chaves, especialista en Investigación y Sostenibilidad; Arturo Piedra-Santa, excoordinador del Área de Desarrollo y a su exdirector, Manuel Mariño. Asimismo, hacemos un reconocimiento especial al trabajo preliminar que realizó la pasante universitaria con Cooperativas de las Américas, Wiebke Ana Müller.

Agradecemos especialmente a todos los funcionarios de IICA de cada una de las oficinas en los países, por la orientación y facilitación de contactos para este estudio y a todas las demás personas, quienes respondieron al cuestionario y aportaron ideas e información valiosa por su interés en el tema. También, agradecemos particularmente a las siguientes profesionales del IICA, quienes dieron su retroalimentación a diferentes versiones del estudio y nos permitieron validar la información del documento y actualizarlo para garantizar su relevancia hasta la fecha de su publicación: Luis Morán, Dominique Villeda, Edgar Cruz, Nadia Chalabi, Ever Cruz, Cindy Hernández, Gerardo Escudero, Edric Harry, Allister Glean, Fátima Almada, Rodolfo Fernández, Alejandra Betancourt, Edith Obschatko, Federico Ganduglia y Daniel Rodríguez.

Muy especialmente agradecemos y reconocemos al equipo de consultores: Carmen Lucía Jaramillo, Miroslava González Sandoval y Valeria Mora Villalobos, por sus invaluable labores en la recopilación y análisis de la información y por sus aportes a las diferentes versiones de este documento.







## Siglas y abreviaturas

<b>ACI</b>	Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativas Internacional
<b>AFD</b>	Agencia Financiera de Desarrollo (Paraguay)
<b>AMPYME</b>	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Panamá)
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CEPROMA</b>	Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (Costa Rica)
<b>CITE</b>	Red de Centros de Innovación Tecnológica (Perú)
<b>COMRURAL</b>	Proyecto de Competitividad Rural (Honduras)
<b>CONSUCOOP</b>	Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (Honduras)
<b>CNFR</b>	Comisión Nacional de Fomento Rural (Uruguay)
<b>COSUDE</b>	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
<b>CSAA</b>	Cooperativas del Sector de la Agricultura Ampliada (Costa Rica)
<b>DDC</b>	División de Desarrollo Cooperativo (Trinidad y Tobago)
<b>DPA</b>	Programa Desarrollos Productivos Asociativos (Argentina)
<b>EAC</b>	Empresa Asociativa Campesina (Honduras)
<b>EIF</b>	Fondo Nacional de Inversiones Empresariales (Trinidad y Tobago)
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FEDA</b>	Fideicomiso Especial de Desarrollo Agropecuario (El Salvador)
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
<b>FIDECOM</b>	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Perú)
<b>FODEMIPYME</b>	Fondo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Costa Rica)
<b>FOGABA</b>	Fondo de Garantías Buenos Aires (Argentina)
<b>FONCAP</b>	Fondo de Capital Social (Argentina)
<b>FONDEMI</b>	Fondo de Desarrollo Microfinanciero (Venezuela)
<b>FONDES</b>	Fondo de Desarrollo (Uruguay)
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>IMA</b>	Programas del Instituto de Mercado Agropecuario (Panamá)
<b>INACOOP</b>	Instituto Nacional de Cooperativismo (Uruguay)
<b>INAES</b>	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (Argentina)
<b>INCOOP</b>	Instituto Nacional de Cooperativismo (Paraguay)
<b>INCOOP</b>	Instituto Nacional de Cooperativas (Perú)



<b>INDER</b>	Instituto de Desarrollo Rural (Costa Rica)
<b>INFOCOOP</b>	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Costa Rica)
<b>INSAFOCOOP</b>	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (El Salvador)
<b>INTA</b>	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Argentina)
<b>IPACOOOP</b>	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (Panamá)
<b>ITP</b>	Instituto Tecnológico de la Producción (Perú)
<b>MAGyP</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Argentina)
<b>MDR</b>	Mesa de Desarrollo Rural (Uruguay)
<b>MERCOSUR</b>	Mercado Común del Sur
<b>MIC</b>	Ministerio de Industria y Comercio (Paraguay)
<b>MIDES</b>	Ministerio de Desarrollo Social (Uruguay)
<b>MINAGRI</b>	Ministerio de Agricultura y Riego (Perú)
<b>MOLSED</b>	División de Desarrollo Cooperativo del Ministerio de Trabajo y Desarrollo de la Pequeña Empresa (Trinidad y Tobago)
<b>MSDFS</b>	Ministerio de Desarrollo Social y Servicios Familiares (Trinidad y Tobago)
<b>NAMDEVCO</b>	Corporación Nacional de Comercialización y Desarrollo Agropecuario (Trinidad y Tobago)
<b>PEIC</b>	Programa Enlace con la Industria y el Comercio (El Salvador)
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PRODUCE</b>	Ministerio de la Producción (Perú)
<b>PROFIPYME</b>	Programa de Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa (Panamá)
<b>PROGARA</b>	Programa de Garantías Agropecuarias (El Salvador)
<b>PRORURAL</b>	Programa de Productividad Rural (Panamá)
<b>RECM</b>	Reunión Especializada de Cooperativas de Mercosur
<b>RSIP</b>	Redes Socialistas de Innovación Productiva (Venezuela)
<b>SAG</b>	Secretaría de Agricultura y Ganadería (Honduras)
<b>SAIS</b>	Sociedad Agrícola de Interés Social (Perú)
<b>SCL</b>	Sociedad Cooperativa Limitada (Honduras)
<b>SCS</b>	Sociedad Cooperativa Suplementada (Honduras)
<b>SGR</b>	Sociedades de Garantía Recíproca (Argentina)
<b>SNC</b>	Servicio Nacional de Contrataciones (Venezuela)
<b>SUNACOOOP</b>	Superintendencia Nacional de Cooperativas (Venezuela)



# Presentación

El siguiente documento presenta los resultados del estudio Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe, realizado dentro del marco del Proyecto Insignia Competitividad y Sustentabilidad de las Cadenas Agrícolas para la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Económico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en conjunto con Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativas Internacional (ACI).

El estudio realizado hace énfasis especial en diez países socios del Proyecto Insignia: Argentina, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Perú, Panamá, Paraguay, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela, y se planteó como objetivos los siguientes:

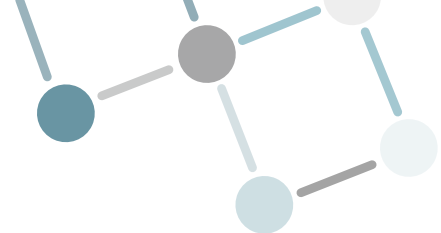
- Caracterizar la institucionalidad de apoyo al desarrollo y gestión de las organizaciones asociativas de productores agrícolas y agroindustriales en los países anteriormente mencionados.
- Categorizar los tipos de organizaciones asociativas para identificar y documentar prácticas novedosas y destacables.

Para el logro de los objetivos anteriores, se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria. Se aplicó una encuesta, en línea, a colaboradores de diferentes organizaciones con conocimientos en materia de asociatividad en países de América Latina y el Caribe, y se consultaron diversas fuentes de información secundarias.

El documento es una aproximación a la institucionalidad en materia de asociatividad e instrumentos de apoyo a las organizaciones asociativas agrícolas que permiten identificar innovaciones institucionales y prácticas destacables.

El documento se encuentra dividido en cuatro secciones:

- **Elementos conceptuales y metodológicos:** se realiza una introducción al estudio, se presentan las definiciones de conceptos claves y se exponen los principales aspectos metodológicos empleados.
- **Sección 1:** se presenta una descripción sobre el contexto general del entorno institucional, instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad, formas asociativas presentes en los países priorizados y se identifican los principales desafíos que enfrentan las organizaciones asociativas en la región.

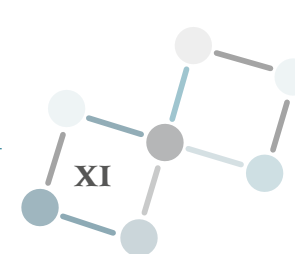


- **Sección 2:** se aborda la situación de cada país, priorizando en lo referente al marco institucional de apoyo a la asociatividad, formas asociativas, instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad y casos de organizaciones asociativas destacables.
- **Consideraciones finales:** en esta última sección se exponen las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio.


Con esta publicación se busca contribuir a mejorar nuestra comprensión acerca de la situación actual y de la importancia de la institucionalidad de apoyo a la asociatividad, como mecanismo para mejorar la competitividad e integración a los mercados de los pequeños y medianos productores; asimismo, identificar instrumentos que han demostrado tener impactos positivos en fomentar la asociatividad. Esperamos, de esta manera, contribuir al fortalecimiento de la asociatividad con miras a que los productores se beneficien de la reducción en los costos, gracias al aprovechamiento de las economías de escala, así como del incremento en los ingresos, el aumento de su poder de negociación y su presencia en mercados formales, producto de una oferta superior en volumen, homogeneidad y calidad, y de una mayor vinculación y relación con la institucionalidad de apoyo

*Daniel Rodríguez*

*Líder del Proyecto Insignia Competitividad y Sustentabilidad de las Cadenas Agrícolas*







# Elementos conceptuales y metodológicos





# Introducción





# Introducción

La competitividad, entendida como la capacidad que tiene una cadena agrícola para mantener un crecimiento sostenido y duradero en los mercados domésticos e internacionales, se da en un contexto de mercados agrícolas cada vez más dinámicos y exigentes, que reflejan cambios en los gustos, ingresos y necesidades de los consumidores. Los estados de los países de las Américas están interesados no solo en mejorar la participación de su agricultura en estos mercados, sino también garantizar los alimentos para sus poblaciones y estimular la generación de ingresos y empleos en los territorios rurales.

Se han identificado brechas y vacíos en la gobernabilidad de las cadenas, además de la existencia de asimetrías en términos de poder, tamaño, acceso a recursos, educación, influencia en los mercados, entre otros factores, que afectan la inclusión exitosa de los productores agrícolas y el aprovechamiento de oportunidades para la generación de valor a lo largo de las cadenas. Por lo tanto, un elemento crítico para que las cadenas sean competitivas, inclusivas y sustentables con el ambiente, es la inclusión de pequeños productores, agricultores familiares, jóvenes y mujeres.

A nivel de la agricultura familiar y de los pequeños y medianos productores, persisten limitantes relacionadas con el acceso a insumos, crédito, tecnologías y conocimiento, así como en competencias y capacidades de gestión empresarial. Estas limitaciones afectan las capacidades para vincularse con los mercados y poder agregar valor a los productos; además, la agricultura en menor escala limita también la posibilidad de cumplir con los requisitos de los mercados en términos de cantidades, calidad y entrega continua y oportuna de los productos.

Existe consenso en cuanto al señalamiento de que una de las mejores opciones que tienen la agricultura familiar y los productores de pequeña y mediana escala para superar estas limitaciones, es actuar en conjunto por medio de organizaciones de productores (incluidas las asociaciones o cooperativas). En muchos casos, la asociatividad se muestra como la única alternativa para la supervivencia de las pequeñas y medianas agroempresas, las cuales necesitan del diseño de estrategias colectivas para superar las deficiencias individuales y lograr elevar los niveles de competitividad.

En América Latina, el cooperativismo tiene una larga historia y trayectoria en el mejoramiento de las condiciones de sus miembros por medio de la solidaridad; esto se refleja en cifras que estiman que más del 45 % de los alimentos se producen bajo la estructura de cooperativas. Sin embargo, en otros países de la Región, la asociatividad no cooperativa ha estado creciendo mediante diversas modalidades que van desde las no jurídicas e informales, hasta los modelos asociativos formales que son regulados por un marco legal.



# Elementos conceptuales

## Asociatividad

---

La asociatividad es un término bastante amplio que puede ser utilizado en diferentes contextos, por lo tanto, no existe una definición única que lo explique. Para propósitos de este estudio se considera que la asociatividad se caracteriza por ser de incorporación voluntaria y de libre unión, donde personas, productores o empresas se organizan en la búsqueda de objetivos comunes, manteniendo la independencia legal y gerencial de sus propias operaciones. En relación con la asociatividad con enfoque empresarial, esta tiene como objetivo el mejorar la competitividad de los asociados en los mercados, con el fin de aumentar los retornos de sus operaciones, incrementar el bienestar familiar y contribuir al desarrollo económico de las comunidades rurales.

Debido a lo anterior y según lo señalado por CEI (2010), la importancia de asociarse se puede sintetizar en tres razones: i) disminuir la incertidumbre y las debilidades de conjugar capacidades específicas; ii) reforzar posiciones en el mercado para el abastecimiento y la venta; iii) conseguir nuevas posiciones estratégicas. Por lo tanto, se pueden identificar beneficios atribuidos a asociarse, entre los cuales se pueden mencionar: economías de escala, reducción de costos, acceso a conocimiento y tecnologías, aumentos de productividad, mayor acceso a insumos y créditos, mejoramiento de la oferta y calidad, mayor poder de negociación y mayor oportunidades de generación de valor agregado, entre otros (IICA 2013a).

Amézaga *et al.* (2013) señalan que la asociatividad agroempresarial puede clasificarse en dos grandes grupos: las corporaciones<sup>1</sup> con personería jurídica, y las modalidades asociativas sin personería jurídica. Las primeras se subdividen en tres tipos: i) sociedades comerciales, ii) asociaciones civiles sin fines de lucro o fundaciones y iii) cooperativas. Por otro lado, las modalidades asociativas sin personería jurídica, igualmente se subdividen en otras tres categorías: i) consorcios, ii) asociaciones en participación o alianzas estratégicas y iii) sociedades de hecho, como las redes empresariales.

## Asociaciones

---

Como se mencionó anteriormente, las asociaciones civiles sin fines de lucro son una de las modalidades asociativas con personería jurídica. Una asociación consiste en la agrupación de personas que se organizan para realizar una actividad colectiva. Al poseer personalidad jurídica la hace capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones. Por ejemplo, las sociedades que generen utilidades deben pagar impuestos sobre las ganancias recibidas, por lo tanto, se establece una diferenciación entre el patrimonio de la asociación y el de los asociados, debido a que las utilidades no pueden ser distribuidas entre los asociados, por lo que pasan a formar parte del capital social de la asociación (Amézaga *et al.* 2013).

---

<sup>1</sup> Los autores se refieren a corporaciones en el sentido de que los derechos de propiedad pertenecen a los socios o miembros de la empresa en forma legal. Esto incluye a cooperativas cuyos miembros son los dueños de la empresa.



## Cooperativas

---

De las diferentes formas de asociatividad citadas anteriormente, el cooperativismo es el modelo más estudiado en la historia; como organización social y económica, ha sido analizado desde diversas perspectivas, sin agotar las formas y contenidos de su complejidad social. Además, es uno de los modelos de asociatividad con mayor participación en la región (Huaylupo 2003).

Cooperativas de las Américas define las cooperativas como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (Cooperativas de las Américas 2017).

Las cooperativas pueden clasificarse, según los miembros que la conformen, en cooperativas de primer, segundo y tercer grado (MERCOSUR 2009).

- **Cooperativa de primer grado**

También conocida como cooperativa de base, está integrada por personas físicas o jurídicas que se asocian para conformar una empresa social, orientada a satisfacer necesidades propias de sus asociados o de la comunidad.

- **Cooperativa de segundo grado**

Es la agrupación de cooperativas de primer grado o de base; por ejemplo, federaciones y centrales regionales de cooperativas.

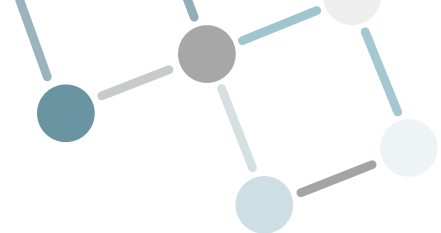
- **Cooperativa de tercer grado**

Es la cooperativa formada por la integración de las cooperativas de segundo grado; por ejemplo, confederaciones y asociaciones nacionales.

## Institucionalidad de apoyo

---

Actualmente, el éxito y el incremento de la competitividad de asociaciones y cooperativas agropecuarias se ve restringido debido a los distintos problemas y desafíos que impone el mercado agrícola y las nuevas exigencias de consumo, los cuales deben enfrentar los medianos y pequeños productores para lograr mejorar los niveles de competitividad e incrementar el valor agregado de los productos en la agrocadena. Por lo tanto, en reconocimiento a los beneficios potenciales para los productores y agroindustriales de asociarse y los desafíos a los cuales se enfrentan, las instituciones públicas y privadas buscan fomentar la creación de asociaciones que sean destinatarias del apoyo institucional, y así facilitar mayores posibilidades de éxito.



FAO (2009) define el concepto de institucionalidad como todas aquellas normas, leyes, instituciones, operación de organizaciones o costumbres que orientan la conducta de grupos sociales o estratos socioeconómicos. Por lo tanto, el término de institucionalidad de apoyo a la asociatividad agrícola se puede entender como todas aquellas organizaciones del sector público que apoyan a la agricultura, así como todas las leyes, normas y políticas públicas dirigidas al cumplimiento de objetivos del sector asociativo agrícola, igualmente, se contemplan las organizaciones privadas que influyen y asisten al sector agrario.

La institucionalidad de apoyo a la asociatividad puede estudiarse según el tipo de apoyo brindado, el cual puede ser: i) apoyo al ser de la asociatividad, ii) apoyo al quehacer y iii) apoyo al relacionar. El apoyo al ser de la asociatividad busca fomentar la creación de nuevas asociaciones, cooperativas o modelos asociativos del sector agrícola. Con respecto a la institucionalidad de apoyo dirigido al quehacer de las organizaciones asociativas, este tipo de apoyo se caracteriza por brindar asistencia relacionada con el propósito de cada agrupación, como financiamiento, comercialización, capacitación y otros. Por último, el apoyo al relacionar, se enfoca en vincular cooperativas o asociaciones entre sí, con el fin de crear alianzas estratégicas que permitan fortalecer y facilitar los procesos de encadenamientos.

## Instituciones principales

---

De las diversas organizaciones que apoyan a la asociatividad, hay instituciones que se distinguen sobre otras debido a que se caracterizan por contar con un mandato establecido por ley para ser responsables de la promoción, fortalecimiento y regulación de las organizaciones (asociaciones o cooperativas) del sector agropecuario o agroindustrial.

Estas “instituciones principales” por lo general no trabajan solas, muchas de ellas cuentan con apoyo de otras entidades tanto públicas como privadas, que las asisten en temas determinados para el alcance de objetivos específicos, llamadas instituciones de soporte.

## Instituciones de soporte

---

Las instituciones de soporte son todas aquellas que tienen responsabilidades relacionadas con la promoción y el desarrollo de las organizaciones (asociaciones o cooperativas) del sector agropecuario y agroindustrial, pero no tienen mandato establecido por ley. Muchas de estas instituciones brindan apoyo a las instituciones principales o trabajan en conjunto, algunas de ellas son ministerios o instituciones gubernamentales.



# Aspectos metodológicos

Para la realización del estudio, se recurrió tanto a fuentes de información primarias como secundarias. Con respecto a las fuentes primarias, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y Cooperativas de las Américas, coordinaron la aplicación de una encuesta denominada “Asociatividad en los sectores agropecuario y agroindustrial en diez países de América Latina y el Caribe”. Los diez países seleccionados son de especial énfasis para el Proyecto Insignia de Competitividad y Sustentabilidad de Cadenas, estos corresponden a Argentina, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

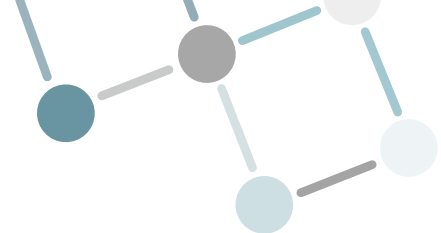
El levantamiento de la información de la encuesta se dividió en dos fases:

- **Fase I:** en los diez países priorizados se solicitó el apoyo de las representaciones IICA para aplicar la encuesta a informantes calificados. Estos aportes orientaron el análisis de los resultados de la encuesta.
- **Fase II:** la encuesta se circuló en redes de gestión de conocimiento relacionadas con los agronegocios (Red Agregación de Valor, Prodarnet e Infoagro) que son moderadas por el IICA. El instrumento fue completado en línea, a través del sistema Encuesta Fácil. La captación de información por este medio fue voluntaria y al azar; participaron personas interesadas y conocedoras del tema.

**Cuadro 1. Cantidad de encuestas aplicadas por país, 2015**

País	Cantidad absoluta	Cantidad relativa
Argentina	14	23 %
Costa Rica	11	18 %
El Salvador	3	5 %
Honduras	2	3 %
Panamá	2	3 %
Paraguay	2	3 %
Perú	20	32 %
Trinidad y Tobago	1	2 %
Uruguay	2	3 %
Venezuela	5	8 %
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaborado con base en datos de la Encuesta de Asociatividad en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial (2015).

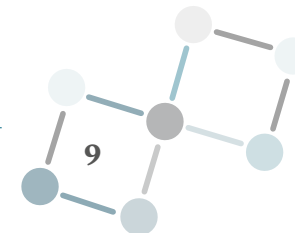


De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se generó un informe, el cual se estructuró en dos secciones; la Sección I comprende los resultados generales de las encuestas, mientras que la Sección II corresponde a un análisis de los resultados específicos para cada uno de los diez países priorizados del Proyecto Insignia.

El análisis se realizó sobre la base de un cuestionario que fue respondido por 62 personas de los países referenciados. En el **cuadro 1** se puede apreciar que los registros de Perú, Argentina y Costa Rica suman el 73 % del total, lo cual debe ser considerado al momento de interpretar los resultados agregados.

Es importante señalar que los análisis elaborados a partir de los resultados obtenidos de las encuestas, fueron complementados con información de fuentes secundarias, las cuales incluyeron la revisión de documentos suministrados por las representaciones del IICA, así como los registros ubicados en el portal de internet de Cooperativas de las Américas.

Para profundizar en la información por país, se efectuó un primer análisis de las encuestas, a partir del cual se validaron datos y se complementó la información con documentos de cada uno de los diez países priorizados para el estudio. Los registros identificados fueron revisados en profundidad, lo cual permitió ubicar políticas, instrumentos e instituciones relacionados con el tema de interés.





# Contexto general de la institucionalidad de apoyo a la asociatividad








## 1.1. Entorno institucional

En algunos países, las políticas compensatorias y el apoyo de la banca multilateral y de las entidades internacionales fueron una constante; de esta forma, se logró promover la asistencia técnica, la capacitación, el apoyo organizativo y financiero, con el fin de buscar la eficiencia de los pequeños y medianos productores en el mercado, lo cual llevó a una explosión de nuevas organizaciones.

**A partir de la década de los noventa, se registran cambios relevantes en la asociatividad rural, derivados de cambios políticos y a la apertura económica que vivió la Región.**



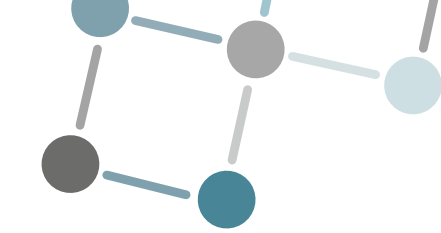
Lo anterior se evidenció en Argentina, en donde entre 2001 y 2010 se fundó el 60 % de las 1606 cooperativas agropecuarias existentes en 2010, aunque el 38 % de ellas se encontraban en situación irregular (Lattuada 2014). En general, el tipo de apoyo ofrecido a estas formas asociativas en los diferentes programas financiados con recursos internacionales sigue la misma línea de las políticas compensatorias.

En Paraguay y Venezuela, no solo el contexto económico de la década de los noventa marcó transformaciones, sino también los cambios de régimen político. En Paraguay, a partir de 1992 el Estado asume constitucionalmente un modelo promocional del cooperativismo y en 1994, se promulga la Ley de Cooperativas (Carosini 2012).

En Venezuela, con la promulgación de la Constitución de 1999 se establecen importantes disposiciones sobre el cooperativismo como movimiento social participativo de la población y sobre las cooperativas como unidades productivas importantes para la economía venezolana, dichas disposiciones no se mencionaban en la Constitución anterior de 1961 (MERCOSUR 2009).

En relación con Panamá, en 1997 se promulga la actual legislación cooperativa, reglamentada por el Decreto Ejecutivo n.º 137 de 2001, mismo que fue modificado en 2002; estos ordenamientos han contribuido a que estas organizaciones se encuentren en condiciones de competir en el entorno nacional e internacional, caracterizado por la globalización y la apertura de mercado (IPACOOOP 2016a).

Por otra parte, los primeros esfuerzos del cooperativismo en Costa Rica se remontan a finales del siglo XIX con la creación de la Cooperativa Agrícola Costarricense de Cultivos y Colonización, la cual buscaba satisfacer las necesidades de productores y trabajadores agrícolas (Huaylupo 2003). No obstante, uno de los mayores hechos en el entorno institucional del cooperativismo se ubica en 1973, cuando se promulga la Ley n.º 5185 de Asociaciones Cooperativas, la cual crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), encargado actualmente de la promoción, supervisión y apoyo financiero, tecnológico y humano de las asociaciones de cooperativas del país.



En El Salvador, con la promulgación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en 1969, se genera un auge en el fomento y creación de cooperativas, sin embargo, uno de los hechos más relevantes del movimiento cooperativista fue la Reforma Agraria de 1980, la cual adjudicó a cooperativas agropecuarias tierras expropiadas, de esta manera, para 1984 las cooperativas agrícolas aumentan su participación en el sector cooperativo llegando a representar el 67 % del total de cooperativas (González y Romano 2000).

En Honduras, desde 1924 la Constitución de este país consideró como función del Estado la conformación de cooperativas. En 1987 se decretó la Ley de Cooperativas de Honduras y su Reglamento; normativa que se reformó en 2014 con el fin de garantizar el ordenamiento y el funcionamiento adecuado del sistema cooperativo hondureño (CONSUCOOP 2015).

En Perú, el movimiento cooperativista tuvo sus inicios en 1950; durante esa década ya se registraban 42 cooperativas, entre cooperativas de crédito, agropecuarias, consumo, servicio y vivienda; pero no es hasta 1964 cuando se dicta la Ley General de Cooperativas y se crea el Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP), el cual se disuelve en 1992 y en el 2008 se establece al Ministerio de la Producción (PRODUCE) como la institución competente en materia de promoción y desarrollo de cooperativas, transfiriéndosele las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresas (PRODUCE 2010). Es destacable que en el país se refleja una política agraria orientada a la asociatividad agropecuaria, por lo tanto, gran parte de los programas del Estado favorecen directamente a organizaciones agrarias o a cooperativas.

En Trinidad y Tobago, las cooperativas se rigen por la Ley de Sociedades Cooperativas (LSC), promulgada en 1971 y enmendada en 1993; esta normativa no responde del todo al entorno social y económico; se ha intentado actualizarla pero no se ha avanzado al respecto, sin embargo, hay esfuerzos relevantes para posicionar al sector como el proyecto Política Nacional de Cooperativas, que fue lanzado en el 2016 (MOLSED 2016).

En Uruguay, en el 2008 se sancionó la Ley General de Cooperativas que regula el funcionamiento de todo el sector cooperativista. En el país, el cooperativismo se ha caracterizado por su vinculación con diversos movimientos sociales, por respetar los principios internacionales que le dan origen y por su total independencia de los poderes públicos (Bertullo *et al.* 2004).

Es importante señalar que en ALC la institucionalidad de apoyo brinda asistencia casi de forma homogénea tanto a cooperativas como a asociaciones de pequeños y medianos productores, sin embargo, en algunos países de la Región existe mayor presencia de apoyo a las cooperativas, como es el caso de Costa Rica, mientras que en países como Perú se refleja más soporte para las asociaciones.

### 1.1.1. Instituciones principales

Como se mencionó en la sección introductoria, las instituciones principales son aquellas que tienen mandato establecido por ley para ser responsables del fomento, fortalecimiento y regulación de las organizaciones (asociaciones o cooperativas) del sector agropecuario o agroindustrial.

Cabe señalar que las instituciones principales mencionadas en el **cuadro 2** y descritas en la Sección II de este documento, son las responsables de regular exclusivamente el sector cooperativo; el estudio no pudo encontrar instituciones especializadas únicamente en asociaciones agrícolas.

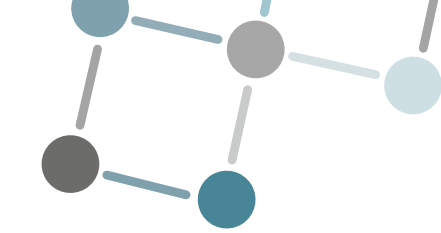
**Cuadro 2. Instituciones principales del cooperativismo por país**

País	Institución principal del cooperativismo	
Argentina	INAES	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
Costa Rica	INFOCOOP	Instituto de Fomento Cooperativo
El Salvador	INSAFOCOOP	Instituto Salvadoreño de Fomento al Cooperativismo
Honduras	CONSUCOOP	Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas
Panamá	IPACOOOP	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo
Paraguay	INCOOP	Instituto Nacional de Cooperativismo
Perú	PRODUCE	Ministerio de la Producción
Trinidad y Tobago	DDC	División de Desarrollo Cooperativo
Uruguay	INACOOOP	Instituto Nacional de Cooperativismo
Venezuela	SUNACOOOP	Superintendencia Nacional de Cooperativas

**Fuente:** Elaborado con base en información de fuentes secundarias.

Las instituciones principales ligadas al sector cooperativo, además de encargarse de planificar y dirigir la política cooperativa del Estado, realizan acciones de promoción, supervisión, fiscalización contable, capacitación, registro, censos de cooperativas, asesoría jurídica, asistencia técnica, mediación y aprobación de la constitución, disolución y liquidación de las cooperativas.

Además de lo anterior, una de las funciones específicas de la institución principal de Panamá (IPACOOOP), es la promoción del cooperativismo juvenil; en tanto, que en el caso de Costa Rica, (INFOCOOP) y Uruguay (INACOOOP) explícitamente, mencionan como su función, el apoyo financiero.



Por lo general, la creación de las instituciones que inciden en el fortalecimiento de estas formas asociativas está vinculada con la expedición de un marco legal en el tema de cooperativas. En el **cuadro 2** se relacionan las entidades responsables del cooperativismo en cada país, que en su gran mayoría son públicas autónomas, mientras que otras se encuentran adscritas a algún ministerio; solo en el caso de Uruguay la entidad está regulada por el derecho privado. Información más detallada de cada país sobre este tema se incluye en la Sección II.

Se debe destacar que en el caso de los países que forman parte del Mercado Común del Sur (Mercosur), tiene relevancia su participación en la Reunión Especializada de Cooperativas de Mercosur (RECM), la cual actúa como instancia consultiva, donde se hacen propuestas que luego son consideradas por los ministerios que integran este grupo regional.

### **1.1.2. Instituciones de soporte**

---

Como se señaló anteriormente, las instituciones de soporte son todas aquellas entidades que no tienen un mandato establecido por ley, pero brindan asistencia relacionada con la promoción y el desarrollo de organizaciones asociativas pertenecientes al sector agrario.

En lo relativo a las funciones que realizan las instituciones de soporte, los resultados obtenidos de la encuesta permitieron identificar diversos tipos de apoyo que brindan dichas entidades a las organizaciones agrícolas; algunos de estos se relacionan con la asistencia técnica, fortalecimiento y capacitación de organizaciones, mientras que otros se enfocan en el acompañamiento en la etapa de comercialización, promoción del sector exportador, servicios de financiamiento, y formulación y ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo rural. Los resultados muestran que la función que tiene un peso mayoritario en todos los países es la relacionada con el apoyo técnico, el fortalecimiento y la capacitación de organizaciones.

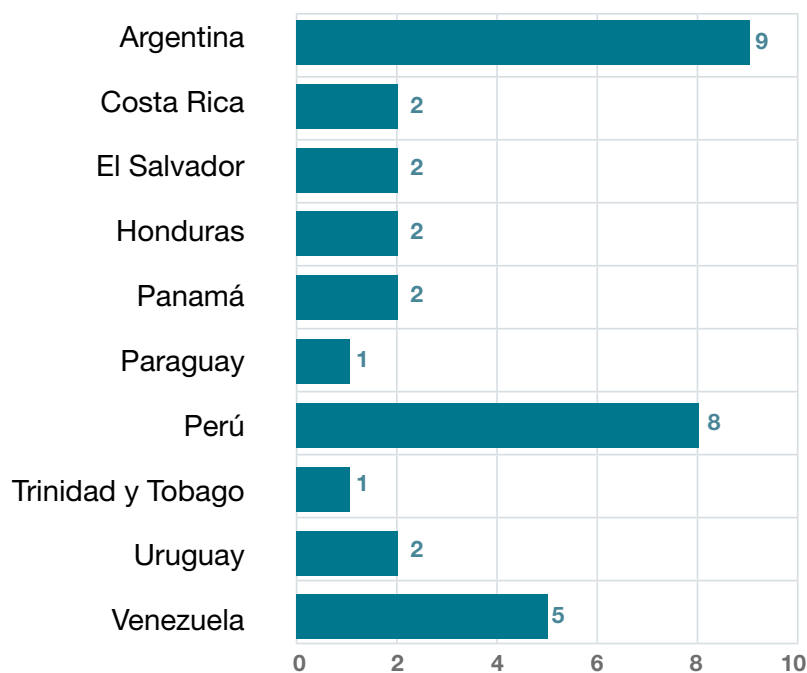
Entre las instituciones de soporte identificadas en los países priorizados se pueden mencionar: instituciones gubernamentales, ministerios, entidades financieras, ONG y organismos de cooperación internacional, entre otras. Debido a la gran cantidad de instituciones de soporte con presencia en los países de la Región; en la Sección II se presenta un análisis más detallado de cada institución, según el tipo de apoyo brindado.

## 1.2. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se identificaron un total de 34 programas o proyectos gubernamentales de apoyo a las asociaciones y cooperativas (**figura 1**). Información en profundidad sobre estos instrumentos se presenta en la Sección II de este documento, en la cual se analiza cada instrumento según el país de origen, complementando el estudio con información recopilada de fuentes secundarias.

En relación con los instrumentos para la promoción y fortalecimiento de la asociatividad que fueron mencionados en las encuestas como exitosos, se logró identificar factores influyentes de los instrumentos señalados, estos fueron categorizados en tres factores principales: acompañamiento, capacitación y apoyo financiero (**cuadro 3**).

**Figura 1. Cantidad de instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad según país, 2015**



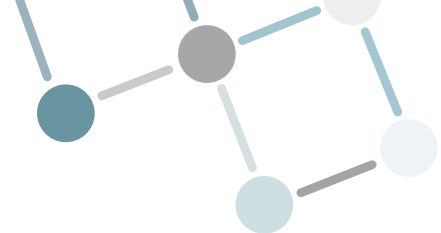
**Fuente:** Elaborada con base en datos de la Encuesta Asociatividad en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial (2015).

Al analizar los instrumentos de apoyo a las asociaciones y sus miembros, la información recopilada de las encuestas señala que, en general, estos son aportes no reembolsables, de los cuales se puede reconocer cuatro tipos de instrumentos de apoyo: instrumentos de apoyo financiero, instrumentos de fortalecimiento empresarial y comercial, instrumentos de fomento y fortalecimiento a las redes de productores, e instrumentos de apoyo a la innovación productiva.

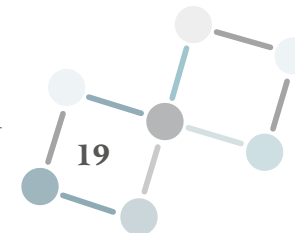
**Cuadro 3. Factores influyentes en el éxito de los instrumentos de apoyo a la asociatividad en los países analizados**

Factor principal	Descripción de factores influyentes
<b>Acompañamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento constante a las organizaciones.</li> <li>• Administración de recursos por parte de las organizaciones.</li> <li>• Apoyo legal, asesoría financiera, capital semilla, capacitación.</li> <li>• Enfoque en los problemas organizativos y productivos.</li> <li>• Regulación, acompañamiento y seguimiento.</li> <li>• Atención directa a los usuarios.</li> </ul>
<b>Apoyo financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en el sector.</li> <li>• Multifuncionalidad de los recursos recibidos.</li> <li>• Recuperación de empresas en condición de bancarrota.</li> <li>• Tasas de financiación atractivas.</li> <li>• Capital semilla.</li> <li>• Fortalecimiento empresarial.</li> <li>• Confianza en oportunidades de negocio.</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación, redes de productores y fomento del asociativismo.</li> <li>• Capacitación y entrenamiento.</li> <li>• Capacitación y seguimiento a las organizaciones.</li> <li>• Desarrollo de capacidades y oportunidad de financiamiento.</li> </ul>
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de volumen de producción y mayor rentabilidad.</li> <li>• Exportación</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado con base en la Encuesta Asociatividad en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial (2015).



Con respecto a la información secundaria consultada, esta revela que la mayoría de los instrumentos de apoyo a la asociatividad en los diferentes países analizados están orientados a los servicios de información de mercados, la asistencia técnica, la capacitación, el acceso a financiamiento y la diversificación productiva. Además, se identificaron instrumentos de apoyo que contemplan elementos innovadores o significativos, los cuales pueden servir como orientadores para la definición de estrategias que permitan el adecuado desarrollo de las organizaciones de productores de pequeña y mediana escala en materia de competitividad, integración a los mercados y agregación de valor en las cadenas agrícolas. En general, estos instrumentos de apoyo a la asociatividad considerados exitosos se centran en el fortalecimiento de la gestión asociativa y agroempresarial, la comercialización y el financiamiento.







### 1.2.1. Instrumentos con énfasis en fortalecimiento y apoyo a la gestión asociativa y agroempresarial

---

En los países analizados se observa que algunos instrumentos se destacan por su énfasis en el fortalecimiento de la competitividad y el desarrollo de la agricultura familiar; un resumen de estos se presenta a continuación; además, en la Sección II se incluye información ampliada, así como otros instrumentos identificados en el marco de este estudio.



#### Argentina

---

El Programa Cambio Rural II - Innovación e Inversión, es ejecutado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP). Sus objetivos son lograr que las pymes agroalimentarias y agroindustriales, el sector cooperativo y los grupos productores de la agricultura familiar capitalizados o con posibilidades de capitalizarse, innoven, se asocien y se fortalezcan y, además, generen y gestionen proyectos que posibiliten el valor agregado de productos o servicios. Uno de sus componentes novedosos es la figura “Promotor Asesor”, la cual acompaña a los beneficiarios para facilitar la gestión integral de los emprendimientos durante tres años (INTA 2015).

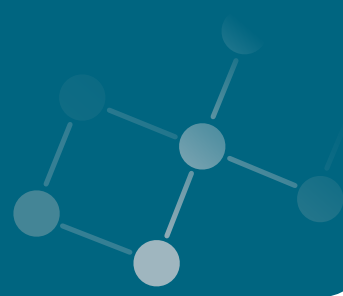


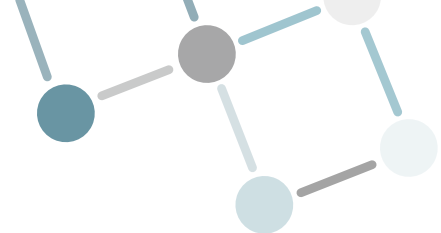
#### El Salvador

---

El Programa Amanecer Rural es el principal instrumento gubernamental de apoyo a la asociatividad rural. El objetivo del Programa es contribuir a mejorar las oportunidades de generación de ingresos y empleo, además, busca garantizar la seguridad alimentaria de las familias de los pequeños productores rurales mediante el aumento y diversificación de la producción y el acceso a mercados competitivos. Esto se busca lograr a través de la expansión de las unidades productivas (asociativismo empresarial) y la creación y consolidación de las unidades económicas rurales agropecuarias y no agropecuarias (FIDA 2015).

**Cambio Rural II, Amanecer Rural y PROMECOM y PRORURAL, son instrumentos de apoyo a la asociatividad, con énfasis en el fortalecimiento y apoyo a la gestión asociativa y agroempresarial, implementados en Argentina, El Salvador, Honduras y Panamá, respectivamente.**





## Honduras

El Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL) es un instrumento que contribuye al fortalecimiento de la gestión agroempresarial, tiene como objetivo mejorar la productividad y competitividad de organizaciones de productores rurales mediante la creación de alianzas estratégicas con actores comerciales, financieros privados y técnicos asociados a las agrocadenas de valor. El proyecto se centra en siete departamentos del Centro-Occidente de Honduras y es liderado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), además, está compuesto por tres componentes: apoyo a las alianzas productivas, inversiones productivas y coordinación (COMRURAL 2016).



## Panamá

El Proyecto Productividad Rural (PRORURAL) tuvo como objetivo principal contribuir al aumento de la productividad de los pequeños y medianos productores rurales organizados mediante su participación en cadenas de valor y alianzas productivas, asegurando a la vez el uso sostenible de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad (Banco Mundial 2016).



## Paraguay

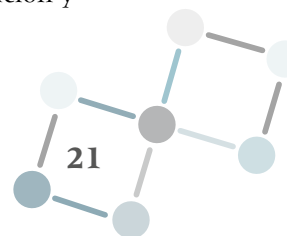
El Proyecto de Inclusión de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor - Paraguay Inclusivo (PPI), tiene como objetivo contribuir al incremento de activos, ingresos y calidad de vida de los agricultores y la población rural en condición de pobreza que realiza actividades productivas en forma asociativa, además, busca que los beneficiarios se incorporen a las cadenas de valor a través de sus organizaciones sociales y de servicios rurales. Específicamente, consiste en la implementación de planes en torno a las cadenas de mandioca, leche, granos, hortalizas, yerba mate, hierbas medicinales y caña de azúcar (PSAN 2017).

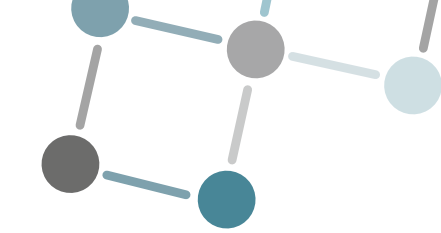


## Perú

El Programa Innóvate Perú, operado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), fomenta en las empresas la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva y transferencia de conocimientos mediante recursos concursables, como es el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM).

**Ejemplos de instrumentos de apoyo a la asociatividad son Innóvate Perú y Red CITES en Perú, y las Mesas de Desarrollo Rural en Uruguay.**





Otra iniciativa de interés en Perú es la Red de Centros de Innovación Tecnológica (CITE), a través de la cual el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) promueve el acceso de las mypes a la oferta de esta red, la cual incluye servicios de investigación, diseño, información, capacitación, asistencia técnica, asesoría y consultoría empresarial (marcas colectivas), así como servicios de laboratorio y pruebas piloto. Cabe mencionar que cada CITE es un punto de encuentro entre el Estado, la academia y el sector privado, en el cual se articula con el resto de los elementos del sistema de innovación de cada cadena productiva (Morán 2016).



## Uruguay

---

A través de la Ley n.º 18.126 del 2007, se establece el funcionamiento de una Mesa de Desarrollo Rural (MDR) en cada departamento. En las MDR se da la participación de la sociedad civil rural y la articulación de las instituciones públicas vinculadas al desarrollo rural y a la prestación de bienes y servicios públicos. Además, de ser un espacio de diálogo, en las MDR se identifican necesidades que se transforman en propuestas o proyectos de las organizaciones rurales y los grupos o colectivos no formalizados (FIDA 2014b).



## Venezuela

---

Las Redes Socialistas de Innovación Productiva (RSIP) son organizaciones de pequeños y medianos productores que se estructuran con el apoyo y asistencia técnica de diversas instancias del Estado. Para su funcionamiento, los productores adoptan diferentes figuras jurídicas. Las RSIP promueven el fortalecimiento o mejora de las capacidades tecnológicas y productivas en torno a un proyecto de un rubro productivo con potencial (Linares *et al.* 2012).



## Costa Rica y Trinidad y Tobago

---

En el caso de Costa Rica y Trinidad y Tobago, llama la atención algunas iniciativas orientadas al fortalecimiento del conocimiento y la cultura cooperativa en centros de educación o en jóvenes; por ejemplo, en el caso del país centroamericano, opera el Programa Nacional de Educación Cooperativa, creado para fomentar una cultura emprendedora y para difundir el conocimiento en cooperativismo en los centros educativos del país (INFOCOOP 2015).

Por otro lado, en Trinidad y Tobago, la División de Desarrollo Cooperativo del Ministerio de Trabajo y Desarrollo de la Pequeña Empresas (MOLSED, por sus siglas en inglés) y la ONG Junior Achievement, desarrollan el Programa de Empresas Cooperativas en escuelas, el cual consiste en la formación de cooperativas a través de las cuales se inculca en los estudiantes valores, principios y prácticas de ahorro e inversión (MSDFS 2015).

## 1.2.2. Instrumentos con énfasis en comercialización

Dada la importancia que tiene la comercialización en el desarrollo sostenible de asociaciones y cooperativas agrícolas, la institucionalidad de los países analizados implementa diversos instrumentos dirigidos a fomentar y fortalecer la comercialización de organizaciones asociativas, algunos de ellos se mencionan en el **cuadro 4**.

**Cuadro 4. Instrumentos con énfasis en comercialización por país, 2015**

País	Instrumento
Argentina	Programa Desarrollos Productivos Asociativos (DPA)
Costa Rica	Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMA)
El Salvador	Programa Enlace con la Industria y el Comercio (PEIC)
Honduras	Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL)
Panamá	Programas del Instituto de Mercado Agropecuario (IMA)
Paraguay	Proyecto de Incubadora de Empresas
Perú	Sierra Exportadora
Trinidad y Tobago	Programa Enfoque de Cadena de Valor de los Productos <i>commodity</i>
Uruguay	Marca Colectiva ProVAS
Venezuela	Servicio Nacional de Contrataciones (SNC)

**Fuente:** Elaborado con base en datos de la Encuesta Asociatividad en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial (2015).



### a. Argentina

El Programa Desarrollos Productivos Asociativos (DPA) está enfocado en mejorar y aumentar la oferta de productos cooperativos; además, busca promover la articulación de las ramas productivas, financieras y comerciales de las diferentes organizaciones de la economía social. El Programa DPA trabaja en tres líneas: acuerdos con mutuales y cooperativas para que ofrezcan una amplia variedad de productos a sus asociados, desarrollo de productores y proveedores, y desarrollo de instrumentos jurídicos (DPA s. f.).

### b. Costa Rica

En Costa Rica existen los Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMA), los cuales son unidades de negocio territoriales, ejecutados por el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y administrados por organizaciones de pequeños productores agrícolas (legalmente constituidos con personería jurídica). Los CEPROMAS se encargan de realizar procesos post cosecha, principalmente de granos básicos para consumo humano (INDER s. f.).

### c. El Salvador

En El Salvador, el Programa de Enlace con la Industria y el Comercio (PEIC), perteneciente al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), busca fomentar negocios entre la gran empresa y las pequeñas y medianas asociaciones de agricultores familiares o cooperativas de reforma agraria, mediante mecanismos de coordinación e incentivos con empresas del sector privado. La importancia del PEIC radica en que los productores y las familias rurales además de saber producir sus cultivos, aprendan a comercializarlos y de esta manera, se les permita realizar buenos negocios con los productos e insumos (MAG s. f. c.).

### d. Honduras

El Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL), específicamente bajo el componente “Apoyo a las Alianzas Productivas”, busca brindar asesoría técnica para la elaboración de planes de negocios que permitan generar alianzas entre organizaciones de productores y socios comerciales. Las capacitaciones que facilita este proyecto a las organizaciones de productores se asocian a estrategias de formación de capital social, principalmente que logren asistir en sistemas y procesos informativos para la recopilación de información comercial, de mercados y de exportación, con el objetivo de identificar oportunidades de negocio. El proyecto cuenta con aportes financieros del Banco Mundial (BM) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) contribuye con apoyo técnico (COMRURAL 2016).

### e. Panamá

Actualmente, el Instituto de Mercado Agropecuario (IMA) opera siete programas relacionados con la comercialización (IMA s. f.); dos de ellos están relacionados con ferias, dos con disposición de infraestructura para almacenaje, y los tres restantes se mencionan a continuación (IMA s. f.):

- **Programa de Solidaridad Alimentaria:** el programa registra la marca “Compita” y ofrece productos de primera necesidad de esta marca, a precios bajos.

- **Programa de Apoyo a la Comercialización:** bajo este programa se brindan servicios de mercadeo y comercialización, entre otros.
- **Programa de Agroexportación:** comprende la capacitación, asesoría, acompañamiento, investigación y el suministro de información.

**El PEIC en El Salvador, COMRURAL en Honduras y Marca Compita en Panamá, son instrumentos que la institucionalidad de dichos países impulsa para apoyar la comercialización de los productos de cooperativas y otras organizaciones asociativas.**

## f. Paraguay

El Proyecto de Incubadora de Empresas del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) está dirigido a microempresas y asociaciones, como un apoyo inicial en lo administrativo, técnico y comercial durante dos o tres años, promoviendo encadenamientos productivos. Este proyecto, que inició en el 2011, ha incluido por lo menos 15 entidades cooperativas y asociaciones en distintos proyectos. Asimismo, el MIC apoya a productores campesinos y cooperativas en los trámites para exportaciones (Carosini 2012).

## g. Perú

Sierra Exportadora es un organismo adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) que contribuye a mejorar el crecimiento económico de la Sierra, con inclusión social y productiva. Orienta e impulsa la producción andina hacia la exportación, mejorando la calidad, el volumen y los procesos hacia un mayor valor agregado. Se enfoca en los rubros: agrícola, ganadero, artesanal, forestal, acuícola, minería no metálica y turismo (Sierra y Selva Exportadora s. f.).

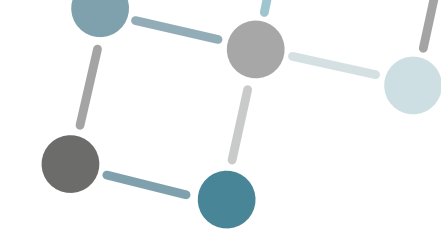
## h. Trinidad y Tobago

En colaboración con el IICA, la Corporación Nacional de Comercialización y Desarrollo Agropecuario (NAMDEVCO, por sus siglas en inglés) desarrolla el programa enfoque de cadena de valor de los productos *commodity*, con el objetivo de identificar y eliminar los principales obstáculos para el logro de la competitividad, buscando garantizar retornos equitativos para los productores y los demás actores de la cadena (NAMDEVCO 2016).

## i. Uruguay

ProVas es una marca social que busca reconocer el esfuerzo y la trayectoria de trabajo de emprendimientos productivos y cooperativas sociales en el proceso de integración productiva, así como fortalecer las estrategias de comercialización. La iniciativa es liderada por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES 2016).

Otro instrumento destacado con énfasis en comercialización es el sistema de sellos cooperativos que emplea la provincia de Santa Fe; el proyecto consiste en una serie de tres sellos, que busca promover una sólida práctica cooperativa, de conformidad con los principios y valores de la cultura cooperativista,



además, pretende inducir al público consumidor a valorar el esfuerzo solidario en el momento de elegir un producto o servicio, así como el origen de estos (FCPU 2012).

## j. Venezuela

El Servicio Nacional de Contrataciones (SNC), adscrito a la Comisión Central de Planificación, promueve encuentros de negocios entre pequeños y medianos actores económicos (oferta) y organismos del estado (demanda); para las cooperativas y otras formas asociativas se establecen montos o categorías preferenciales de contratos (Decreto n.º 1.399/2014).

### 1.2.3. Instrumentos con énfasis en financiamiento

---

En la encuesta aplicada, así como en la literatura consultada, se destacan algunos instrumentos de apoyo a la asociatividad relacionados con el servicio financiero, en el **cuadro 5** se mencionan algunos de ellos.

**Cuadro 5. Instrumentos con énfasis en financiamiento por país, 2015**

País	Instrumento
Argentina	Sistema Nacional de Garantías Fondo de Capital Social (FONCAP)
Costa Rica	Créditos para proyectos cooperativos vía el INFOCOOP
El Salvador	Programa de Garantías Agropecuarias (PROGARA)
Honduras	Confianza SA-FGR
Panamá	Programa de Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa (PROFIPYME)
Paraguay	Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)
Perú	Fondo Agroperú
Trinidad y Tobago	Fondo Nacional de Inversiones Empresariales (EIF, por sus siglas en inglés)
Uruguay	Fondo de Desarrollo (FONDES)
Venezuela	Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI)

**Fuente:** Elaborado con datos de la Encuesta Asociatividad en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial (2015) e información de fuentes secundarias.



## a. Argentina

En Argentina, el Sistema Nacional de Garantías opera con dos modelos diferentes: las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR), que otorga avales ante bancos para que las pymes puedan tener acceso al crédito; y el Fondo de Garantías Público Provincial, que es el Fondo de Garantías Buenos Aires (FOGABA), que cubre garantías de cartera. En el caso de las SGR, la pyme, al haber reembolsado el crédito, adquiere una o más cuotas sociales de la SGR para garantizar el otorgamiento de avales futuros. Las SGR son muchas veces sociedades anónimas o mutuales (Müller 2015).

Otro instrumento importante en Argentina es Impulso Argentino - Fondo de Capital Social (FONCAP), instancia que está comprometida con el desarrollo de las microfinanzas en el país, mediante servicios financieros y no financieros (como asesoría técnica y capacitaciones), propiciando la articulación entre el sector público y privado (FONCAP 2016).

## b. Costa Rica

INFOCOOP, en su calidad de institución pública encargada del fomento y desarrollo del cooperativismo en Costa Rica, financia proyectos orientados a la estabilidad del sector cooperativo a través de crédito y asistencia técnica. Durante el 2014 se beneficiaron de forma directa 162 091 personas, mediante créditos otorgados a 38 cooperativas pertenecientes a sectores de servicios, ahorro y crédito y agroindustria (INFOCOOP s. f.).

## c. El Salvador

El Programa de Garantías Agropecuarias (PROGARA), se encuentra adscrito al Fideicomiso Especial de Desarrollo Agropecuario (FEDA). El programa otorga garantías complementarias a pequeños empresarios, productores del sector agropecuario, cooperativas y asociaciones cooperativas para que puedan tener acceso a créditos de instituciones financieras intermediarias (BANDESAL 2016b).

## d. Honduras

Confianza SA-FGR es una sociedad administradora de fondos de garantía recíproca. Su objetivo es la emisión de garantías que respalden créditos otorgados a las mipymes del sector agropecuario, proyectos de vivienda social y educación técnica profesional (CONFIANZA SA-FGR 2016).

## e. Panamá

El Programa de Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa (PROFIPYME) utiliza un fondo de garantía para respaldar las solicitudes de préstamos de micro y pequeñas empresas. La iniciativa es operada por la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME s. f.).

## f. Paraguay

La Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) es una banca pública de segundo piso, que impulsa el desarrollo económico y la generación de empleo a través de la canalización de recursos financieros y la provisión de servicios especializados al sector privado. Entre sus productos están PROCOOP, PROCAMPO, PROFORESTAL, FIMAGRO y Programa de Micro-crédito Rural, entre otros (AFD 2016).





### **g. Perú**

AgroBanco y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) operan el Fondo AgroPerú, con el fin de constituir garantías para la cobertura de riesgos crediticios y para otorgar financiamiento directo a los pequeños productores agrarios organizados.

### **h. Trinidad y Tobago**

El Fondo Nacional de Inversiones Empresariales (EIF, por sus siglas en inglés) facilita programas de apoyo a empresarios. Está orientado a proveer servicios de desarrollo de negocios para mejorar las capacidades de las pymes y cooperativas (MSDFS 2015).

### **i. Uruguay**

El Fondo de Desarrollo (FONDES) concentra recursos provenientes del Poder Ejecutivo y otras fuentes. Su objetivo es apoyar el desarrollo de cooperativas y las distintas formas de la economía social y solidaria mediante préstamos, garantías, capital semilla, capital de riesgo y aportes no reembolsable, entre otros (Decreto n.º 159/016 2016).

### **j. Venezuela**

El Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI) tiene bajo su responsabilidad los servicios financieros y no financieros orientados a organizaciones asociativas con actividad productiva. Su objetivo principal es apoyar las políticas de fomento, desarrollo y fortalecimiento del sistema microfinanciero del país (MPCyMS 2016).

## 1.3. Formas asociativas

Las formas asociativas de los productores rurales de pequeña y mediana escala tienen diferentes matices en los países analizados. En la información revisada para la elaboración de este estudio se constató que las cooperativas siguen siendo las formas organizativas más sólidas, con mayor nivel de institucionalización y regulación, y las que se encuentran más ampliamente documentadas.

No obstante, también es importante considerar otras formas asociativas económicas de la agricultura familiar, diferentes al movimiento cooperativo, como las señaladas por Lattuada (2014) para el caso argentino, pero que bien pueden aplicar para otros países latinoamericanos:

**En las Américas, las cooperativas siguen siendo las formas organizativas más sólidas, con un mayor nivel de institucionalidad y regulación.**

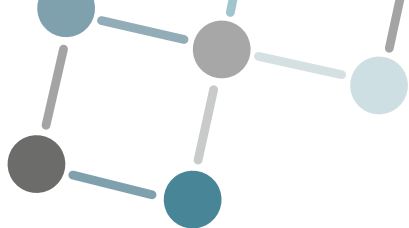
- Asociaciones prioritariamente orientadas a la comercialización y a la agregación de valor, que se encuentren integradas por agricultores familiares, con especial atención en aquellos de menor desarrollo empresarial.
- Asociaciones económicas no cooperativas cuyas experiencias puedan ser sistematizadas en una tipología que contemple: i) asociaciones simples o primarias (grupos informales, asociaciones civiles y sociedades de hecho); ii) sociedades comerciales, asociaciones de empresas; iii) redes complejas con participación de actores privados y públicos.
- Procesos asociativos, tanto horizontales como verticales, sobre la base de cadenas y clústeres.

### 1.3.1. Principales formas asociativas

El detalle de la manera como está estructurado el funcionamiento de las diferentes formas asociativas en cada país, puede consultarse en la Sección II de este estudio. En este apartado se retoman algunas formas de asociatividad que se destacan en la información revisada.

#### a. Argentina

Las tipologías posibles de cooperativas agropecuarias en Argentina pueden ser: i) de productores, donde mantienen individualmente la titularidad predial y se asocian para asegurar servicios para la producción, provisión de insumos y bienes de consumo, comercialización y agregado de valor; y ii) de producción, donde la cooperación abarca tanto los servicios, como la producción, el uso y trabajo común de la tierra (Fontenla 2016).



Otra forma de asociatividad relevante en Argentina son los consorcios de cooperación, los cuales se caracterizan por ser de naturaleza contractual, se conforman de manera rápida y simple, su finalidad es facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definida o no al momento de su constitución, y se rigen por la Ley n.º 26.005.

## b. Costa Rica

Bajo la normatividad costarricense, existen tres tipos de cooperativas dependiendo de la forma de propiedad: cooperativa tradicional, cooperativa de autogestión y cooperativa de cogestión; en el **cuadro 6** se realiza una breve descripción de estas.

**Cuadro 6. Tipos de cooperativas según forma de propiedad en Costa Rica**

Tipo de cooperativa	Descripción
<b>Cooperativa tradicional</b>	Es aquella cooperativa en la que el asociado aporta capital social y recibe a cambio diversos servicios.
<b>Cooperativa de autogestión</b>	Se caracteriza porque los asociados tienen el control de los medios de producción en su calidad de propietarios y a la vez, trabajadores de la empresa.
<b>Cooperativa de cogestión</b>	Aquella en la que los productores se unen a las personas que trabajan en la cooperativa; también se puede asociar el Estado, los productores y los trabajadores.

**Fuente:** Elaborado con base en INFOCOOP (2012).

De acuerdo con IICA (2010), en Costa Rica se utiliza el concepto de Cooperativas del Sector de la Agricultura Ampliada (CSAA) para denominar aquellas que en el censo del 2008 se dedicaban a la producción agrícola, la agroindustria, la comercialización de bienes agropecuarios (productos e insumos) y turismo rural, así como a las cooperativas de crédito enfocadas en estos sectores y que, por tanto, son dinamizadoras del sistema productivo.





### c. El Salvador

Desde el punto de vista legal, las formas de asociatividad rural más representativas en El Salvador son las cooperativas y las sociedades cooperativas, cuyas características se muestra en el **cuadro 7**.

**Cuadro 7. Formas asociativas representativas en El Salvador**

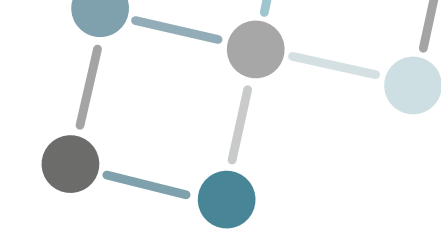
Forma asociativa	Descripción
<b>Cooperativa</b>	Se rige por la Ley de Asociaciones Cooperativas de 1986. El número de miembros no puede ser menor a 15 personas con edades superiores a los 16 años. Debe tener sus estatutos y reglamentos, respetando la norma de una persona-un voto.
<b>Sociedad cooperativa</b>	Se rige por el Código de Comercio; a nivel administrativo, debe ajustarse a las disposiciones que corresponden a la sociedad anónima, pero sin perder la particularidad de las cooperativas para la toma de decisiones de una persona-un voto. Puede tener menos de 15 miembros que pueden ser personas jurídicas. Deben tener sus propios estatutos y escritura social.

**Fuente:** Elaborado con base en ACI Américas 2007.

### d. Honduras

En Honduras, las figuras asociativas más relevantes son la Empresa Asociativa Campesina (EAC), la Sociedad Cooperativa Limitada (SCL) o Sociedad Cooperativa Suplementada (SCS) y la Empresa del Sector Social de la Economía (CONAMIPYME 2008):

- **Empresa Asociativa Campesina (EAC):** se forman en el área rural, realizan actividades colectivas. Los socios tienen derecho al uso, propiedad y goce de los beneficios que se logren. El Instituto Nacional Agrario (INA) les otorga la personería jurídica.
- **Sociedad Cooperativa:** entidad que actúa bajo una denominación social y su capital, que es variable, está dividido en participaciones iguales. Las organizaciones pueden optar por la Sociedad Cooperativa Limitada (SCL) o la Sociedad Cooperativa Suplementada (SCS). Esta forma asociativa está regulada por el Código de Comercio.

- 
- **Empresa del Sector Social de la Economía:** son organismos de primer grado, como las cooperativas tradicionales. Dentro de esta categoría se encuentran las tiendas comunitarias de abastecimiento y consumo, cooperativas sindicales, cajas comunales y de ahorros, empresas de servicios múltiples, organizaciones de desarrollo, por mencionar algunas.

## e. Panamá

En este país, las figuras asociativas que destacan son las cooperativas, las formas de organización campesina y recientemente, las organizaciones de cadenas agroalimentarias.

- **Cooperativas:** son definidas como asociaciones de utilidad pública, de interés social y de derecho privado; se constituyen por personas naturales y jurídicas, las cuales conforman empresas que sin perseguir fines de lucro, tienen por objetivo planificar y realizar actividades de trabajo o de servicios de beneficio socioeconómico, encaminadas a la producción, distribución y consumo cooperativo de bienes y servicios con la aportación económica, intelectual y moral de sus asociados.
- **Formas de organización campesina:** de acuerdo con la Ley n.º 23 (1983), las formas de organización campesina resultantes del proceso de la reforma agraria en Panamá son los asentamientos campesinos, juntas agrarias de producción y empresas de segundo grado.
- **Organizaciones de cadenas agroalimentarias:** reúne a los distintos actores de una misma agrocadena, los cuales intervienen y se relacionan técnica, social, económica y ambientalmente, en todo el proceso productivo, desde la actividad agrícola primaria hasta el consumidor final (Decreto Ejecutivo No. 487, 2011).

## f. Paraguay

Según el PNUD (2010), en Paraguay el cooperativismo es la forma de asociación a la recurren los medianos y grandes productores; en tanto, los agricultores familiares se agremian, principalmente, en comités de agricultores; en segundo lugar, en cooperativas y, marginalmente, en asociaciones campesinas y comisiones vecinales (**cuadro 8**).

**Cuadro 8. Formas asociativas presentes en Paraguay**

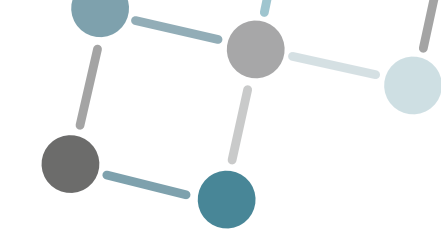
Forma asociativa	Descripción
<b>Cooperativas</b>	Asociación voluntaria de personas que se coligan sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, esto con el fin de organizar una empresa económica y social sin fines de lucro, para satisfacer necesidades individuales y colectivas.
<b>Asociaciones</b>	Entidades sin fines de lucro que tienen como objeto el bien común. Son regidas por el Código Civil; su constitución es autorizada por decreto del Poder Ejecutivo
<b>Comités de agricultores</b>	Organizaciones de hecho y de carácter informal, la mayoría no cuenta con personería jurídica y, por tanto, legalmente no pueden contratar ni contraer compromisos con terceros (PNUD 2010).
<b>Comisiones vecinales</b>	Figura que tiene su sustento en la Ley n.º 1294/87 (Orgánica Municipal); por tanto, son reconocidas por resolución de las juntas municipales (PNUD 2010).

**Fuente:** Elaborado con base en PNUD 2010.

## g. Perú

En este país, algunas figuras asociativas relevantes son la empresa comunal y multicomunal, la Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS) y las cooperativas:

- **Empresa comunal y multicomunal:** la base de estas empresas son las comunidades campesinas que tienen su origen en las culturas preincaicas; están formadas por comuneros y pueden ejercer su actividad empresarial bajo la modalidad de empresa comunal, empresa multicomunal y participando como socias en empresas del sector público, asociativo o privado (SUNAT 2016).

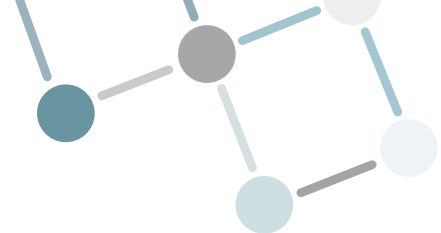
- 
- **Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS):** es una persona jurídica de responsabilidad limitada; la figura organizativa está integrada por beneficiarios de la Reforma Agraria. Puede ser constituida por personas jurídicas (por ejemplo, una comunidad campesina y una cooperativa agraria) o por personas naturales (comuneros o productores campesinos). En el primer caso, la SAIS opera como una entidad de segundo nivel organizacional; en el segundo caso, la SAIS es considerada como una forma transitoria hacia las cooperativas.
  - **Cooperativas:** asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro (PRODUCE 2010). En Perú, esta figura asociativa puede ser clasificada como agraria, ahorro y crédito, comunal, consumo, industrial, minera, producción especiales, servicios educacionales, servicios especiales, servicios múltiples, trabajo y fomento del empleo, transporte y vivienda.

## h. Uruguay

Según la Ley n.º 18.407, en Uruguay las cooperativas pueden ser de trabajo, de consumo, agrarias, de vivienda, de ahorro y crédito, de seguros, de garantía recíproca, cooperativas sociales y cooperativas de artistas y oficios conexos. FIDA (2014b) define una organización rural como toda aquella sociedad civil rural, de primer o segundo grado, representativa de grupos de productores familiares y asalariados rurales, los cuales son, por lo general, destinatarios de las políticas públicas del Estado; entre las organizaciones rurales se pueden identificar los siguientes tipos:

- Organizaciones rurales de productores familiares
- Organizaciones sociales de la comunidad rural
- Organizaciones sindicales de asalariados rurales
- Colectivos no formalizados

A nivel nacional, existen aproximadamente 300 organizaciones rurales de primer grado y una docena de organizaciones de segundo grado. Cabe destacar que la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) se proyecta como la principal organización representativa de los pequeños y medianos productores. Actualmente, reúne a 98 entidades de primer grado, las que a su vez agrupan 15 000 productores agropecuarios de todo el Uruguay (CNFR s. f.).



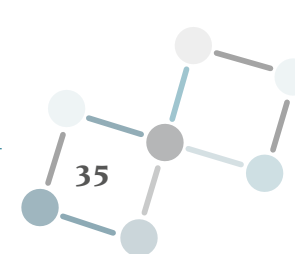
## i. Trinidad y Tobago

En este país, la asociatividad en el sector agropecuario se da, por lo general, a través de grupos informales de agricultores y cooperativas. Estas últimas son definidas como asociaciones autónomas de personas que se unen, voluntariamente, para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad compartida y gestionada de manera democrática (MOLSED 2016).

## j. Venezuela

Las figuras asociativas en Venezuela más representativas son las asociaciones civiles cooperativas y las del sistema económico comunal:

- **Cooperativas:** asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes (MERCOSUR 2009).
- **Empresa de propiedad social directa comunal:** organización gestionada por el Poder Popular, destinada al beneficio de los productores que la integran, de la colectividad y al desarrollo social del país, a través de la reinversión social de sus excedentes (Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal 2010).
- **Empresa de propiedad social indirecta comunal:** similar a la anterior, pero gestionada por el Poder Público; la gestión y administración puede, progresivamente, ser transferida a las instancias del Poder Popular (Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal 2010).
- **Unidad productiva familiar:** organización conformada por personas de un núcleo familiar para satisfacer sus necesidades y las de la comunidad (Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal 2010).
- **Grupos de intercambio solidario:** conjunto de productores organizados con la finalidad de participar en los sistemas alternativos de intercambio solidario (Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal 2010).







## 1.4. Importancia de las cooperativas en la economía

La economía social y el modelo cooperativo es un medio efectivo de gran importancia para el desarrollo socioeconómico de muchas comunidades, países y regiones a nivel mundial (Li-Bonilla y Sandoval 2013); y en los países analizados no es la excepción, las cooperativas constituyen un eje primordial para el desarrollo económico, social y sostenible de las naciones. A continuación se realiza un repaso por ciertos hechos relevantes en la contribución de cooperativas agropecuarias en la economía de algunos de los países analizados.

### a. Argentina

---

Según datos del INAES, para el 2016 las cooperativas agropecuarias en Argentina representaron el 9 % del total de la industria agroalimentaria y fueron responsables del 5.6 % de las exportaciones primarias y agroindustriales, con un valor de USD 3 000 millones; comercializando el 22 % de la producción del campo. Se estima que 120 000 productores agrícolas se encuentran asociados a cooperativas agropecuarias, generando 300 000 puestos de empleo, entre trabajadores permanentes y transitorios (INAES 2016).

### b. Costa Rica

---

Según los resultados del IV Censo Nacional Cooperativo 2012, en Costa Rica más del 10 % del PIB agrícola tiene origen en cooperativas; además, se estima que del universo de cooperativas, un 10.3 % se dedican al sector agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; las cuales a su vez son responsables del 36.5 % de la producción nacional de café, de 56 000 toneladas de productos industrializados de palma aceitera y de 418 millones de litros de leche, es decir, cerca del 90 % de la leche industrializada nacional (Estado de la Nación e INFOCOOP 2012).

### c. Panamá

---

Las cooperativas agrícolas panameñas se destacan por la producción de piña, banano, cacao y palma aceitera para exportación, principalmente hacia Estados Unidos y en menor porcentaje, hacia el mercado europeo (Jordán 2008). La producción de cacao en el país centroamericano es el sustento de unas 2000 familias; durante 2010, una cooperativa agrícola exportó cerca de 700 000 libras de cacao orgánico, con un valor de USD 945 000 (Zea 2010).



## d. Paraguay

---

En Paraguay, durante el 2014, las cooperativas de producción representaron el 60 % de la producción agropecuaria, participando en la producción de carne, trigo, soja, yerba mate y otros. Se estima que durante ese mismo período las cooperativas produjeron más del 80 % de la leche para consumo nacional. Resultado de lo anterior, las cooperativas lograron emplear en forma directa a más de 10 000 personas y generaron ingresos por ventas superiores a los USD 2500 millones, lo que a su vez contribuye considerablemente al Producto Interno Bruto (INCOOP 2015; FECOPROD 2015).

## e. Perú

---

Del universo de cooperativas en el Perú, las cooperativas agrarias representan el 20 %. Según Ortecho (2016), las cooperativas son la base de la exportación de quinua, café, hilados de alpaca y cacao. Se estima que durante el 2014, las cooperativas cafetaleras representaron el 23 % de las exportaciones totales de café del país, mientras que las exportaciones de cacao originarias de cooperativas productoras participaron en un 40 % del valor total de exportaciones de cacao (Quintana 2015). Durante ese mismo año, en el país andino se registraron un total de 45 cooperativas exportadoras, principalmente de sector agrícola; estas reportaron ventas por un monto de USD 147 millones (Ortecho 2016).

## f. Uruguay

---

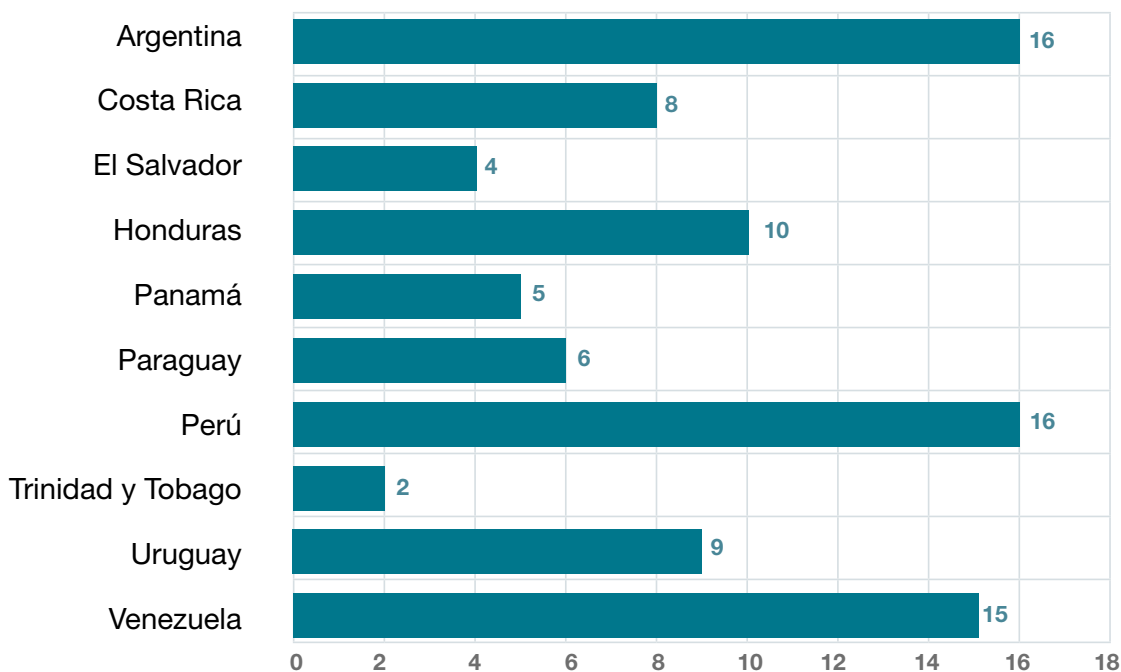
En Uruguay las cooperativas generan entre el 2 % y 3 % del Producto Interno Bruto (PIB). Específicamente, las cooperativas agropecuarias y sociedades de fomento rural agrupan a más de 18 000 productores, industrializan y comercializan alrededor de 90 % de la producción de leche y derivados, manejan aproximadamente 40 % de la producción de granos y almacenan prácticamente 50 % de la producción agrícola (CUDECOOP 2011).

## 1.5. Casos destacables de organizaciones asociativas agrícolas

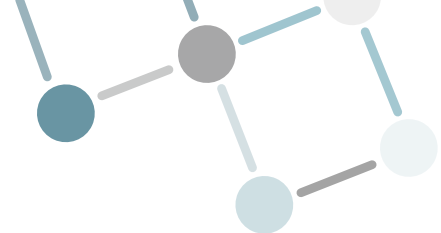
De la realización de la encuesta aplicada a los diez países analizados, se mencionaron un total de 91 organizaciones consideradas como exitosas. Es importante señalar que el alcance de este estudio no permitió validar las razones por las cuales fueron mencionadas como exitosas, por lo tanto, el estudio únicamente se limita a mencionar y describir algunas de las organizaciones sugeridas por los encuestados.

En la **figura 2** se muestra la cantidad de organizaciones identificadas como exitosas por los encuestados de cada país; el mayor número de ellas se sitúa en Perú, Argentina y Venezuela, mientras que en Trinidad y Tobago, El Salvador y Panamá se mencionaron el menor número de organizaciones; en algunos casos se recurrió a fuentes secundarias para ampliar la información sobre casos de organismos destacados.

**Figura 2. Cantidad de organizaciones exitosas identificadas en las encuestas según país, 2015**



**Fuente:** Elaborada con datos de la Encuesta Asociatividad en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial (2015).

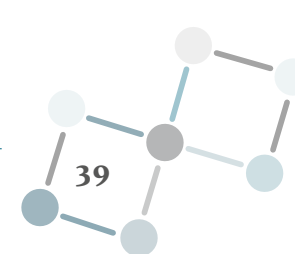


Los resultados obtenidos muestran casos de éxito tanto en cooperativas de primer y segundo grado como en asociaciones, también se mencionaron ejemplos destacados de otras formas asociativas como los Consorcios de Cooperación en Argentina, los Centros Agrícolas Cantonales, las Cámaras gremiales y las Ligas Agrícolas en Costa Rica, y las Sociedades de Fomento Agrícola en Uruguay.

Además, los resultados de las encuestas permitieron conocer que en los diez países analizados se destacan tanto organizaciones que se dedican a la producción de bienes como a la prestación de servicios; en muchos casos, las organizaciones se dedican a ambas actividades, sin embargo, predomina la elaboración de bienes de consumo, principalmente la actividad agroindustrial de alimentos.

De la información recopilada de las encuestas se pudieron identificar organizaciones dedicadas a la producción, procesamiento y comercialización de lácteos, café, cacao, frutas, hortalizas y productos cárnicos. En algunos países se destaca la producción de ciertos cultivos, que por las condiciones agroclimatológicas del país se producen únicamente en ciertas regiones de América, por ejemplo, en Argentina se resalta las organizaciones dedicadas a la viticultura, al procesamiento de cereales y oleaginosas; en Uruguay llama la atención la organización de la actividad lanera y en países centroamericanos como Costa Rica, Panamá y Honduras se destacan las cooperativas vinculadas al cultivo de palma aceitera.

Muchas de las organizaciones asociativas han diversificado sus negocios, buscando nuevas oportunidades de crecimiento y fortalecimiento empresarial. La diversificación en muchos casos involucra ofrecer un nuevo producto o servicio que logre captar la atención de nuevos mercados. Algunos de los casos asociativos analizados han desarrollado diversas actividades económicas relacionadas con la prestación de servicios; ciertas cooperativas poseen estaciones de servicio para la distribución de combustibles y lubricantes, otros casos exitosos han desarrollado turismo rural y ecológico; además, se identificó una cooperativa que presta servicios para el análisis de muestras para catalogar la calidad del producto, mediante el establecimiento de un laboratorio.

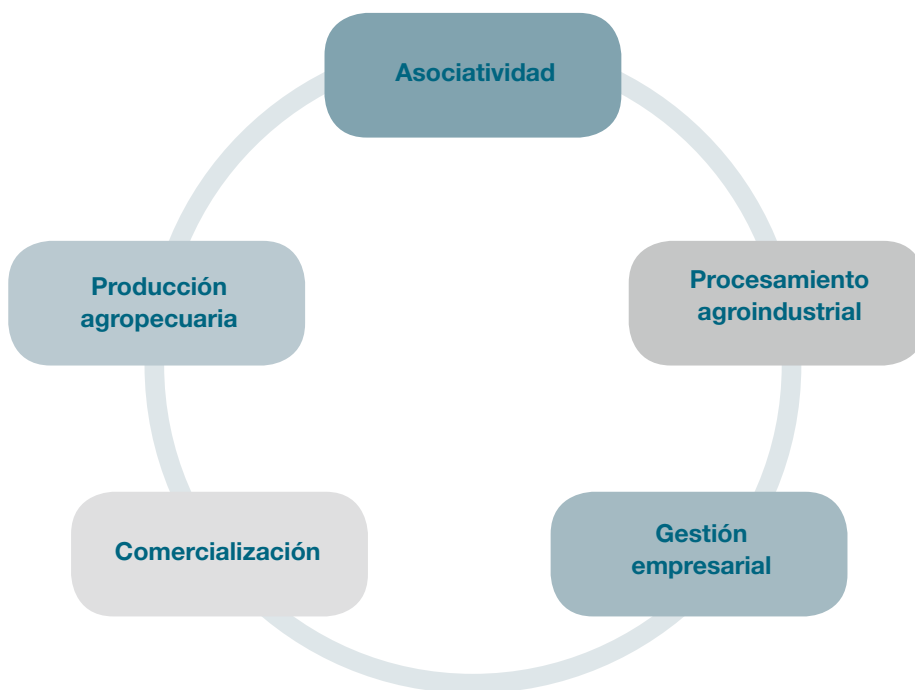


## 1.5. Desafíos que enfrentan las asociaciones y cooperativas agrícolas

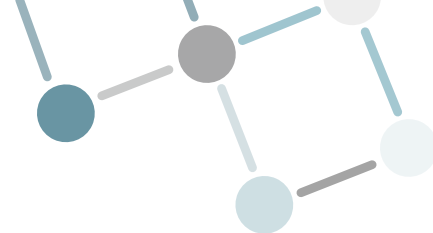
El propósito de asociarse por parte de los pequeños y medianos productores y agroindustriales es fortalecer la competitividad en las cadenas de valor y la integración exitosa en los mercados. Para lograr mayores niveles de competitividad como asociaciones o cooperativas, se debe asegurar primeramente el adecuado funcionamiento de las organizaciones, lo cual implica una administración y gestión empresarial eficiente y eficaz, altos niveles de productividad, avances hacia niveles de la cadena de procesamiento y la efectiva comercialización de los productos; estas cinco áreas de acción se encuentran representadas en la **figura 3**.

Actualmente, las organizaciones enfrentan muchos desafíos en las áreas anteriores que se deben mejorar y reforzar para incrementar los niveles de competitividad. Por esta razón, la encuesta solicitó a los respondientes, mencionar cuáles son los principales problemas que limitan a las organizaciones en cada una de las cinco áreas de acción, según la experiencia y conocimiento de cada encuestado. Los principales resultados son analizados a continuación (**cuadro 9**).

**Figura 3. Áreas de acción de las organizaciones que presentan desafíos**



**Fuente:** Elaborada con base en datos de la Encuesta de Asociatividad en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial (2015).



## a. Asociatividad

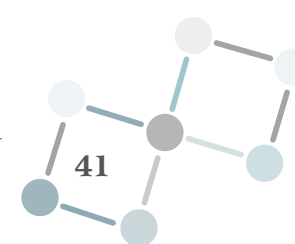
Los desafíos presentes en el área de asociatividad están relacionados con la gestión de la organización y la participación de sus miembros. La gestión organizativa de muchas asociaciones y cooperativas agrarias reflejan debilidades en las funciones administrativas, en la toma de decisiones y en el liderazgo de los dirigentes, además, presentan problemas de comunicación interna, lo cual desencadena en una débil cultura organizacional.

Con respecto a la participación de los miembros, los resultados obtenidos de las encuestas señalan que el debilitamiento de muchas organizaciones asociativas agrícolas se relaciona con la poca participación activa, lealtad y sentimiento de pertenencia de los miembros, además de una carencia de capacidades para desarrollar trabajo en equipo y falta de seguimiento y apoyo continuo de las organizaciones hacia sus asociados.

**Cuadro 9. Desafíos identificados por los encuestados en las organizaciones según área de acción, 2015**

Asociatividad	Producción agropecuaria	Producción agroindustrial	Gestión empresarial	Comercialización
Apoyo institucional	Apoyo institucional	Apoyo institucional	Apoyo institucional	Apoyo institucional
Participación de los asociados	Producción y productividad	Capacidades tecnológicas y humanas	Capacidad gerencial	Comercialización (marketing)
Servicios ofrecidos a los miembros	Tecnología, conocimiento y capacidades	Equipos, infraestructura e inversiones	Visión empresarial	Acceso e información de mercados
Gestión de la asociatividad	Calidad y valor del producto	Calidad y agregación de valor	Instrumentos	Marcas y valor agregado
Trabajo en equipo	Anomalías metereológicas			Calidad de productos
				Canales de comercialización
				Gestión de comercialización

**Fuente:** Elaborado con base en datos de la Encuesta de Asociatividad en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial (2015).





## b. Producción agropecuaria

En el caso del área de producción agropecuaria, los problemas están vinculados con la capacidad productiva de los miembros y de las organizaciones propiamente. Se considera que existen bajos niveles de rendimiento debido a las limitaciones en tecnología, a la falta de conocimientos técnicos y a los bajos niveles de escolaridad del pequeño y mediano productor agrario, sumado a la poca innovación que ofrecen los productos agrícolas en el mercado. Además de lo anterior, la producción agropecuaria también se ve debilitada por la presencia de factores externos que afectan los niveles de productividad agrícola, principalmente los eventos climatológicos extremos, los cuales están aumentando la probabilidad de que se produzcan con mayor frecuencia sequías e inundaciones intensas que tienen efectos devastadores para la agricultura.

Por lo tanto, las organizaciones aquejan falta de apoyo institucional, específicamente la ausencia de incentivos para la producción orientada a mercados (en mejoras de la calidad y en valor agregado de los productos), y la necesidad de asistencia técnica, capacitación, acceso a financiamientos y políticas diferenciadas, asimismo, se resalta la poca facilidad que tienen algunas asociaciones y cooperativas agrícolas para acceder a nuevas tecnologías y al empleo de buenas prácticas agrícolas.

## c. Producción agroindustrial

Los desafíos que enfrenta el área de producción agroindustrial están asociados a la baja capacidad para generar valor agregado, principalmente a la poca o nula transformación de los productos agrícolas. Por lo tanto, las organizaciones asociativas se enfrentan a mercados con productos pocos diferenciados, a precios muy bajos y con limitados márgenes de ganancia, lo cual los convierte en bienes poco competitivos.

La poca transformación de los productos agrícolas se vincula, en muchas ocasiones, a los bajos niveles de calidad de la materia prima, a la dependencia de procesos artesanales y a la ausencia de estándares y normas de procesamiento que garanticen la calidad e inocuidad del producto. La falta de accesibilidad a recursos de inversión que sean apropiados para el procesamiento a pequeña escala, como maquinaria, equipo e infraestructura, es una de las limitantes que también desincentivan la capacidad transformadora de las organizaciones, sin dejar de lado el desconocimiento de los mercados y las capacidades tecnológicas y humanas en la gestión empresarial y agroindustrial.

Al igual que en las áreas anteriores, las organizaciones asociativas también aquejan la falta de apoyo institucional en el fomento, estimulación, promoción, asesoramiento y asistencia técnica de los procesos agroindustriales, además, señalan la exigencia de excesivas normas y requisitos legales y sanitarios que deben cumplir los productos para su correcta comercialización en los mercados.



## d. Gestión empresarial

En relación con el área de gestión empresarial, los encuestados señalaron desafíos asociados con el apoyo institucional, la capacidad gerencial, la visión empresarial de los administradores y encargados y escasez de instrumentos disponibles para garantizar una adecuada gestión organizativa.

Con respecto al apoyo institucional, se señalan deficiencias en el asesoramiento legal y gestión empresarial, además de la falta de capacitaciones y programas por instituciones del sector público relacionadas al sector cooperativo y agrícola. En cuanto a los problemas relacionados con la capacidad gerencial de las organizaciones asociativas, los desafíos mencionados indican una débil y limitada gestión empresarial, principalmente por la falta de una formación profesional y desarrollo de capacidades administrativas del recurso humano, lo cual se refleja en las competencias contables y gerenciales, así como en la elaboración de presupuestos, registros y propuestas y en la administración de activos.

Un aspecto crítico de la administración empresarial es la necesidad de una visión empresarial por parte de los gerentes, líderes y miembros de una organización. Los resultados indican que existe una falta de visión y sensibilización de los miembros de la gestión empresarial. La ausencia de objetivos, metas y estrategias son indicadores de organizaciones débiles, en las cuales en muchas ocasiones los miembros no están comprometidos con la razón de ser de la asociación o cooperativa, por lo tanto, no llegan a estimular el deseo de ser más eficaces o de alcanzar nuevos y mejores mercados.

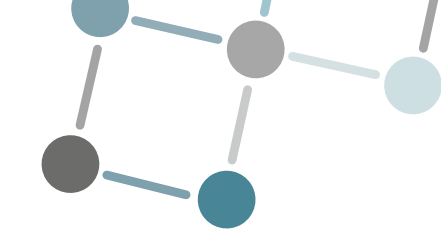
Además de lo mencionado anteriormente, para lograr una buena administración empresarial es necesario disponibilidad e implementación de instrumentos adecuados. Los encuestados mencionaron la existencia de problemas en la gestión empresarial debido a la poca disponibilidad de instrumentos adaptables a la realidad del pequeño productor agrícola, como programas para el análisis de costos y finanzas.

## e. Comercialización

Para que las organizaciones asociativas logren una exitosa comercialización de sus productos agrícolas en los distintos mercados, es necesario que dichas organizaciones desarrollen adecuadas estrategias de mercadeo, dirigidas a aumentar la calidad de los productos agrícolas, a fomentar la diferenciación entre productos, a la consolidación de marcas propias y a la expansión de canales de comercialización. Sin embargo, actualmente el sector asociativo enfrenta diversos problemas que atentan contra la correcta comercialización de sus productos. La falta de apoyo institucional, el poco o nulo valor agregado, la baja calidad de los productos, la inaccesibilidad a información de mercados y las capacidades de gestión comercial y negociación, son solo algunos de los desafíos que acarrearán las organizaciones del sector agrícola.

Como se ha mencionado en las otras áreas de acción, la falta de apoyo institucional es uno de los problemas a los cuales se enfrentan las asociaciones y cooperativas agrícolas. El soporte institucional es fundamental en el fomento y desarrollo de capacidades de comercialización y en la asesoría



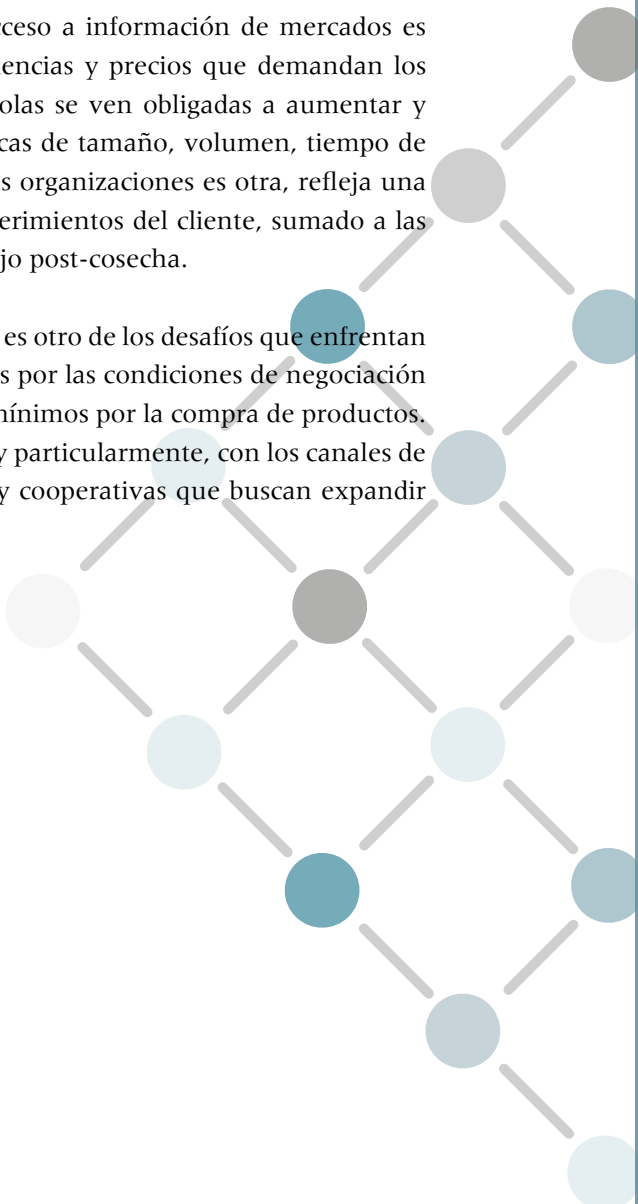


sobre el pago de cargas tributarias y barreras arancelarias. Los resultados de las encuestas señalan que en el sector asociativo, en muchas ocasiones prevalece entre sus miembros el pensamiento de comercialización individual, sin estrategias definidas de comercialización, más allá de la venta de los productos básicos. Por lo tanto, se refleja la necesidad del apoyo institucional en el sector para fortalecer la cultura asociativa y resaltar la razón de ser del asociativismo.

En la comercialización de productos agrícolas es de gran importancia la generación de valor agregado para el posicionamiento en los mercados, la creación de una marca colectiva que logre diferenciar el producto en el mercado, o la implementación de alguna norma o certificación de calidad, trabajo justo o ambiental, son algunos ejemplos que permiten diferenciar los productos en el mercado e incrementar la competitividad de la organización.

Con la aparición de mercados más exigentes y cambiantes, el acceso a información de mercados es primordial para conocer los nuevos requerimientos, gustos, tendencias y precios que demandan los consumidores. Por lo tanto, las asociaciones y cooperativas agrícolas se ven obligadas a aumentar y estandarizar sus niveles de calidad, principalmente en características de tamaño, volumen, tiempo de producción y entrega del producto. Sin embargo, la realidad de las organizaciones es otra, refleja una falta de estándares de calidad que dificultan cumplir con los requerimientos del cliente, sumado a las grandes pérdidas de producto o de materia prima por el mal manejo post-cosecha.

La falta de acceso y vinculación con los canales de comercialización es otro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, las cuales se ven afectadas en muchas ocasiones por las condiciones de negociación con los intermediarios, quienes ofrecen a los productores precios mínimos por la compra de productos. La poca integración de las organizaciones con canales alternativos y particularmente, con los canales de exportación, impacta directamente a todas aquellas asociaciones y cooperativas que buscan expandir sus productos e ingresar a los mercados extranjeros



*Sección*

2

# Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en países seleccionados





## 2.1. Argentina

### 2.1.1. Formas asociativas relevantes en Argentina

---

Dentro de las formas asociativas en Argentina, sobresalen las cooperativas las asociaciones económicas no cooperativas, los *pools* de siembra, los consorcios de cooperación y los grupos CREA.

#### a. Cooperativas

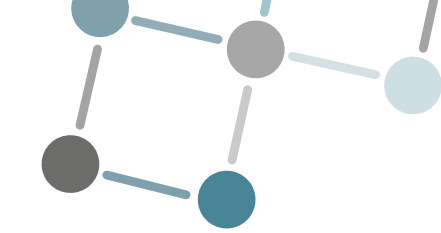
En Argentina, las cooperativas son entidades que se fundan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar o prestar servicios a sus asociados; tienen capital variable que se constituye por cuotas sociales indivisibles y de igual valor; pueden asociarse con personas de otro carácter jurídico siempre y cuando no se desvirtúe su propósito de servicio, pero no pueden transformarse en sociedades comerciales o asociaciones civiles (Ley de Cooperativas n.º 20.337/1973).

Según Fontenla (2014), específicamente, las cooperativas agropecuarias en Argentina constituyen un método de organización social y económica para la defensa, competitividad y desarrollo del patrimonio y de la producción de sus asociados. Esta forma asociativa puede ser de dos tipos (Fontenla 2016):

- **Cooperativa de productores:** mantienen individual la titularidad predial y se asocian para asegurarse los servicios comunes para la producción, provisión de insumos y bienes de consumo, comercialización y agregado de valor.
- **Cooperativa de producción:** la cooperación abarca tanto los servicios, como la producción, el uso y trabajo común de la tierra.

**“Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, se caracterizan por tener capital variable y duración ilimitada, no ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital...”  
(Ley N.º. 20.337, 1973).**

En el país, las cooperativas agropecuarias tienen una larga trayectoria que se remonta a finales del siglo XIX con la creación de la primera de ellas y continuaron expandiéndose de la mano del proceso de colonización rural, liderado por los inmigrantes europeos. Justamente, las cooperativas que se crearon hasta 1955 son las que se denominan “núcleo histórico” y han tenido una mayor fuerza en el movimiento cooperativo (Obschatko y Basañes 2014).



Las cooperativas agropecuarias representan el 9 % de la industria agroalimentaria, son responsables del 5.6 % de las exportaciones primarias y agroindustriales con un valor de ARS 3000 millones, comercializan el 22 % de la producción del campo, generan puestos de trabajos para aproximadamente 120 000 productores empresarios asociados y emplean a 300 000 trabajadores permanentes y transitorios (INAES 2016).

De acuerdo con Obschatko y Basañes (2014), el 79 % de los asociados a cooperativas agropecuarias son agricultores familiares o propietarios de pequeña escala. No obstante, los pequeños productores asociados a estas entidades son una fracción muy pequeña del total de su categoría (el 9 %) y su participación en estas formas organizativas es todavía más reducida.

Muchos casos de cooperativas en Argentina buscan mejorar los servicios que brindan a sus asociados; para ello, las organizaciones asociativas adoptan distintas modalidades para articularse con los demás actores de la agrocadena. La integración vertical de cooperativas de primer grado en cooperativas de segundo y tercer grado, ha sido de gran importancia en Argentina. En 2014 se contabilizaron un total de 16 organizaciones de segundo grado activas; entre las más importantes se encuentran la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), la Federación de Cooperativas Federales (FECOFE), la Federación de Cooperativas Vitivinícolas (FECOVITA), y la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO), esta última se destaca por su antigüedad y por integrar a productores en condiciones de exclusión social (Obschatko y Basañes 2014). Además, de la integración vertical, en Argentina se han distinguido otras formas de articulación cooperativa, las cuales se mencionan en el **cuadro 10**.

**Cuadro 10. Formas de articulación cooperativa presentes en Argentina**

Articulación	Características
Empresas controladas	Empresas de capital donde se busca el control indirecto de una actividad y es posible incorporar capital de riesgo.
Alianzas estratégicas con cooperativas de similar base societaria	Alianzas que se establecen con cooperativas que pertenecen a diferentes sectores, como el de seguros, salud, etc.
Alianzas estratégicas con empresas de capital	Articulaciones que buscan reducir costos de transacción en determinados mercados o a compartir esfuerzos de inversión asociados a un determinado servicio.

**Fuente:** Elaborado con base en Obschatko y Basañes 2014.



## b. Asociaciones económicas no cooperativas

Las asociaciones económicas de la agricultura familiar que no adoptan la forma jurídica de cooperativa, se encuentran integradas mayoritariamente por la población rural vulnerable y de escasos recursos económicos que, sin disponer de tierras, tienen emprendimientos económicos en el medio rural (artesanías, turismo, apicultura, etc.), pequeños y medianos emprendimientos agroindustriales (elaboración de quesos, dulces, vinos, etc.) y dirigen o trabajan unidades domésticas de producción (Lattuada 2014).

Este tipo de asociaciones están orientadas, principalmente, a la agregación de valor de primera gama, y sus formatos van desde los grupos informales, asociaciones civiles y sociedades de hecho. Eventualmente, se transforman en cooperativas o sociedades comerciales. Existen cientos de asociaciones de este tipo que agrupan varios miles de productores, con gran heterogeneidad de formas y desarrollo y amplia distribución en el territorio nacional; entre los tipos de asociaciones no cooperativas se encuentran: grupos o formas proto-asociativas, asociaciones simples o primarias, redes de asociaciones y empresas, y redes asociativas complejas públicas-privadas.

## c. Pool de siembra

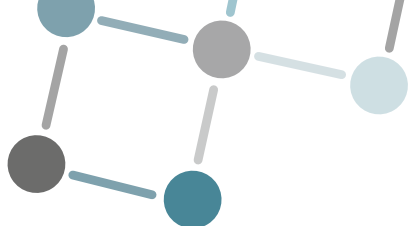
Aunque no cuenta con una regulación específica, el *pool* de siembra se refiere a una asociación que se concreta mediante diferentes tipos de contratos; su finalidad es aprovechar eficazmente la tierra integrando a los actores claves; de esta manera, el productor se encarga de la labor agrícola, la tierra es aportada por sus dueños mediante un contrato, los profesionales (ingenieros agrónomos) se encargan de los aspectos técnicos-productivos y los inversionistas contribuyen con capital (Müller 2015). Estas asociaciones existían tradicionalmente en el sector, sin formalidad jurídica. La expansión e intensificación de la agricultura estimuló su crecimiento, principalmente vinculado a explotaciones agrícolas de mediana y gran extensión.

## d. Consorcio de cooperación

En el caso agropecuario, los consorcios de cooperación están regulados por la Ley n.º 26.005, se constituyen por contrato con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, con el propósito de mejorar o acrecentar sus resultados (Ley n.º 26.005 2004).

Los consorcios de productores constituyen un mecanismo de bajo grado de formalización mediante el cual se organizan los grupos asociativos. Son sociedades de hecho que se conforman de manera rápida y simple, pero sus bases no garantizan la continuidad y consistencia organizacional para un proceso sostenido de crecimiento (Lattuada 2014).

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) maneja un programa de apoyo destinado especialmente a la formalización de Consorcios de Productores, fundamentalmente en el marco del programa Cambio Rural II. De acuerdo con Müller (2015), los productores que trabajan bajo este



esquema se encuentran en la frontera de la formalidad y la informalidad, como una forma de luchar contra el alto número de organizaciones de hecho, sin embargo, tiene limitaciones en cuanto al financiamiento externo.

### e. Grupos CREA

Los grupos CREA son nucleados por la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícolas (AACREA), fundada en 1960. Actualmente, 1920 empresas agropecuarias conforman 224 de estos grupos, cada uno es atendido por un asesor agropecuario. Los productores agrupados en este esquema reciben capacitación empresarial y técnica, ya sea de manera presencial o virtual (AACREA 2016).

## 2.1.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Argentina

La asociatividad rural en Argentina tiene una trayectoria amplia, pero en la historia reciente se pueden ubicar dos períodos: uno antes y otro después de la crisis del sistema financiero del 2001 (**cuadro 11**).

**Cuadro 11. Períodos recientes de la asociatividad en Argentina**

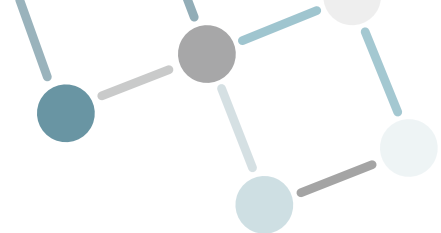
Período	Características
De 1990 a 2001	Políticas compensatorias y pluralismo asociativo; contexto de retracción del Estado y apertura de la economía.
De 2002 a 2011	Tiene sus orígenes en la crisis del 2001, donde se da un nuevo paradigma en la relación Estado-mercado.

**Fuente:** Elaborado con base en Lattuada 2014.

### a. Período 1990 - 2001

El contexto económico de los noventa, caracterizado por la apertura comercial, provocó un proceso de deterioro en las organizaciones, lo cual desencadenó una disminución en el número de cooperativas, asociaciones y en la actividad de ellas. Para revertir esta situación, se implementó una política compensatoria basada en programas de desarrollo rural que incluían asistencia técnica, capacitación, apoyo socio-organizativo y financiamiento mediante formas organizativas, con el fin de fomentar el asociacionismo entre los sectores más vulnerables de la estructura agraria; de esta manera se buscaba robustecer las condiciones de escala, intensificar y diversificar la producción, reducir los costos, impulsar la participación en nuevos eslabones de la cadena productiva, favorecer su articulación con mercados dinámicos y mejorar la seguridad alimentaria y los ingresos de los productores (Lattuada 2014).





Durante el período 1990-2001, muy pocas de las asociaciones surgidas se posicionaron en mercados nacionales o internacionales, logrando articulaciones en redes, clústeres, convenios con agroindustrias o redes de supermercados. La mayoría de las organizaciones continuaron como grupos informales y, en pocos casos, se transformaron en asociaciones civiles o sociedades de hecho. Más allá de los logros económicos, el acceso a información, capacitación y asistencia técnica tuvieron resultados relevantes (Lattuada 2014).

## b. Período 2002 - 2011

En el período posterior a la crisis del sistema financiero argentino (2002-2011), se crearon y consolidaron organizaciones representativas de cadenas productivas; las asociaciones de la agricultura familiar encontraron apoyo estatal. Asimismo, el movimiento cooperativo estuvo activo en la constitución de nuevas organizaciones.

Durante el 2008, en Argentina se contabilizaron 798 cooperativas agropecuarias, las cuales representaban el 9.1 % del total de cooperativas del país, contemplando 112 000 asociados (Fontenla 2016). Seguidamente, en el 2013, el número de cooperativas agrarias registradas ascendía a 1204 (AGN 2016); mientras que en el 2014, se constituyeron 26 nuevas cooperativas agrícolas (MEFP 2015) y para el 2015 se estimó que se crearon 50 nuevas cooperativas del sector (MHFP 2016).

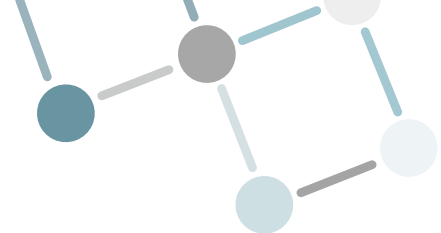
De acuerdo con la encuesta realizada por el IICA y Cooperativas de las Américas, el referente institucional de apoyo a la asociatividad en Argentina es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), organismo descentralizado del Ministerio de Desarrollo Social.

El INAES es la autoridad de aplicación del régimen legal de cooperativas y mutuales; su principal función es la promoción y el desarrollo de dichas entidades mediante el otorgamiento de asistencia técnica, económica y financiera; además, es responsable del otorgamiento de la personería jurídica y del control público de estas (INAES 2016). De acuerdo con sus fines, el andamiaje institucional de apoyo a la asociatividad agropecuaria en Argentina se muestra en el **cuadro 12**.



**Cuadro 12. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Argentina**

Tipo de apoyo	Institucionalidad	Descripción
<b>Formalización de nuevas organizaciones asociativas</b>	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES): Programa asistencia a la actividad cooperativa y mutual	Promueve y fomenta la actividad cooperativa y mutual. Una de sus metas es la creación de nuevas cooperativas, por lo que brinda capacitación a grupos pre-cooperativos (AGN 2016).
	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): Programa Cambio Rural II	Promueve la creación de consorcios de productores y se fortalecen los existentes (INTA 2015).
	Organismos provinciales	Los organismos provinciales aplican la ley de cooperativas, dando apoyo, promoción y formalización a la constitución de nuevas cooperativas en cada provincia de Argentina.
<b>Mayor capital externo bancario y no bancario / acceso al crédito</b>	Banco de la Nación Argentina: Programas para Pymes y Mipymes	Provee regímenes especiales más favorables (reducción de tasas de interés, mejores plazos y períodos de gracia) para micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales pueden ser cooperativas o de otras formas jurídicas. Los programas también están disponibles para cooperativas y para productores corporativizados en situación de emergencia o desastre, y que no sean sujetos de crédito del sistema financiero por falta de garantía.
	Ministerio de Agroindustria	Brinda aportes no reintegrables a productores para desarrollos productivos o de comercialización, además, genera programas de subsidio a la tasa de interés en créditos a cooperativas.
	Impulso Argentino - Fondo de Capital Social (FONCAP)	Apoya, mediante aportes no reembolsables, asistencia técnica y capacitación y líneas de crédito (FONCAP - Impulso Argentino 2016).
	Sociedad de Garantías Recíprocas (SGR)	Sociedades comerciales que facilitan el acceso al crédito a las pequeñas y medianas empresas, otorgándoles avales ante los bancos y gestionando mejores condiciones crediticias (BCBA 2015).
	Convenio Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP)	El convenio entre la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONIAGRO) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), permite la gestión de créditos blandos (Fontenla 2016).
	Ministerio de Producción	Brinda créditos para la capacitación de recursos humanos.
	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): Programa Cambio Rural II	La caja de herramientas del programa permite el acceso a financiamiento y asesoramiento y apoyo en temáticas comerciales o de gestión (INTA 2015).
	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES): Programa de ayuda financiera	Cuenta con un sistema de apoyo financiero que puede ser vía préstamo o subsidio (AGN 2016).



Tipo de apoyo	Institucionalidad	Descripción
Acceso a capacitación	Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA): Grupos CREA	La Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA) nuclea a los Grupos CREA, a los cuales atiende mediante capacitación empresarial, técnica, metodológica e institucional (AACREA 2016).
	Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) y Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN): Proyecto APEX	El proyecto Expertos en Agricultura de Precisión (APEX), que coordinan la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) y la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), funcionó entre el 2008 y el 2012, impulsando programas de formación y asistencia técnica para asociados de ACA (Fontenla 2012).
	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): Cambio Rural II (Fortalecimiento del promotor asesor y RED virtual)	Apoya a grupos de productores mediante la contratación de un promotor asesor, quien asiste a los productores durante 3 años. Asimismo, se instrumenta el uso de la RED virtual de Cambio Rural para el intercambio de información entre grupos de productores y cursos virtuales (INTA 2015).
	Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo	Entidad civil sin fines de lucro de actividad en promoción, apoyo y capacitación en temas de cooperativas.
Mejor comercialización	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): Feria Somos Pro Huerta	Múltiples cooperativas se vinculan directamente con el consumidor final a través de ferias francas y mercados.
Mayor integración vertical	Federación de Cooperativas Entidades Solidarias para la Ayuda Mixta (FEDESAM): Programa Desarrollos Productivos Asociativos (DPA)	El Programa DPA es administrado por FEDESAM, consiste en un programa de servicios orientado a mejorar y aumentar la oferta de productos cooperativos, generando áreas de comercialización a través del desarrollo de canales alternativos, para así poder participar en el mercado argentino con precios competitivos (DPA s. f.).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



## 2.1.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Argentina

---

**En Argentina, los instrumentos relevantes de apoyo a la asociatividad son los programas del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), del Ministerio de Agroindustria y del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).**

En Argentina, existen instancias institucionales públicas relevantes para la economía social, como el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), el Ministerio de Agroindustria y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). A su vez, en distintas provincias existe institucionalidad pública de apoyo a las cooperativas.

### a. Ministerio de Agroindustria

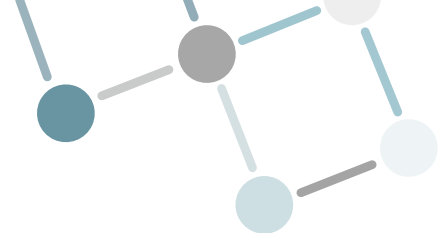
En su estrategia de apoyo y promoción de pequeños productores agropecuarios, el Ministerio de Agroindustria en su estructura actual y con las denominaciones de períodos anteriores ha apoyado el asociativismo desde la década de los noventa. Inicialmente, brindó apoyo mediante el Programa Social Agropecuario y el Programa Cambio Rural, seguidamente brindó soporte a todos los proyectos de desarrollo con recursos de organismos internacionales como el FIDA, BID y BM.

Los programas, con diversos formatos y beneficiarios, han tenido hasta la actualidad asistencia técnica y el crédito a productores partícipes de grupos y asociaciones. La Unidad para el Cambio Rural (UCAR) del Ministerio de Agroindustria, es la encargada de coordinar la ejecución de dichos programas. También los programas desarrollados con fondos locales establecen el asociativismo como condición necesaria, en la mayoría de los casos.

El Programa Cambio Rural se creó en 1993 y fue reformulado en el 2014 con el nombre de Cambio Rural II, Innovación e Inversión, tomando en cuenta los logros y aprendizajes de 20 años. Al año 2017, el Programa Cambio Rural está en la órbita del Ministerio de Agroindustria y es ejecutado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Los objetivos de Cambio Rural II, Innovación e Inversión, son lograr que las pymes agroalimentarias y agroindustriales, el sector cooperativo y los agricultores familiares capitalizados o con posibilidades de capitalizarse, innoven, se asocien y fortalezcan y, además, generen y gestionen proyectos que posibiliten el agregado de valor en origen. Para ello, trabaja en las siguientes líneas:

- **Caja de herramientas:** está integrada por instrumentos de financiación propios y principalmente mecanismos de articulación con otros programas, proyectos o instrumentos de política pública que facilitan no solo el acceso al financiamiento, sino también al asesoramiento y apoyo en temáticas comerciales o de gestión.

- 
- **Promotor asesor:** brinda un aporte a grupos de productores para la contratación de un promotor asesor, seleccionado por cada grupo, quien los asiste durante tres años en aspectos organizativos, planeación de proyectos, búsqueda de la forma asociativa necesaria para viabilizar el proyecto y del financiamiento requerido.
  - **Creación y apoyo a consorcios de productores:** se fomenta la creación de estos y se fortalecen los existentes, con el fin de generar la institucionalidad local necesaria que facilite el acceso a instrumentos de apoyo públicos y colaboren en la promoción de los productores de grupos sin subsidio.
  - **RED virtual de cambio rural:** esta red facilita el intercambio entre grupos y la comunicación de información de actualidad, cursos virtuales con especialistas y herramientas disponibles que brindan el MAGyP y el INTA.

Además, el Programa Cambio Rural II brinda a sus destinatarios asesoramiento de especialistas, un plan continuo de capacitación y tutoría, así como servicios de articulación con instrumentos de política pública.

## **b. Programa Desarrollos Productivos Asociativos (DPA)**

El Programa se caracteriza por la venta al mayorista de productos cooperativos, principalmente destinados al consumo de otras cooperativas, mutuales, gremios, sindicatos, empresas; recientemente han introducido la venta al detallista para poder brindar sus productos al consumidor en general.

El programa DPA tiene como fin mejorar y aumentar la oferta de productos cooperativos para llegar con precios normales a las familias, a través de canales alternativos de comercialización. La iniciativa busca promover la articulación de las ramas productivas, financieras y comerciales de las diferentes organizaciones de la economía social; trabaja en tres líneas (DPA s. f.):

- Acuerdos con mutuales y cooperativas para ofrecer una amplia variedad de productos a sus asociados.
- Desarrollo de productores y proveedores para poder sumar sus productos a la red.
- Desarrollo de instrumentos jurídicos para que las entidades del sector, con excedentes, tengan la posibilidad de invertirlos en su desarrollo.

Los productos que brindan se destacan por su gran calidad y se logran diferenciar de otros por su elaboración, al ser productos fabricados respetando el medio ambiente y los derechos de los trabajadores. Entre los productos que ofrecen se encuentran aceites, vinagres, dulces, miel, vinos, yerba, arroz, harinas, azúcar.



### c. Convenio Coninagro y MAGyP

En el 2012, la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), actualmente llamado Ministerio de Agroindustria, suscribieron un convenio para el financiamiento a cooperativas agropecuarias, adheridas a las federaciones nucleadas en CONINAGRO. A través del acuerdo, estas entidades pueden acceder a créditos blandos del Banco de la Nación Argentina (BNA). La línea de crédito es de 150 millones de pesos, con tasa de interés bonificada del 6 % por el Ministerio. Los empréstitos financian bienes de capital, infraestructura, reconversión productiva, relocalización de actividades, capital de trabajo y gastos de evolución (Fontenla 2016).

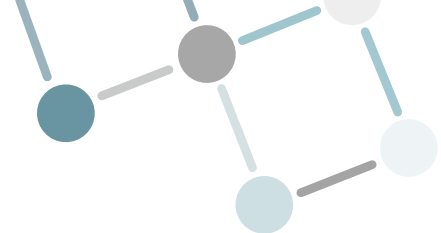
### d. Otras instituciones

Otras instituciones con programas que apoyan a las mipymes y a las organizaciones de la economía social son el Programa Impulso Argentino - Fondo de Capital Social (FONCAP), y las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR).

El Programa Impulso Argentino-FONCAP (2016), es una entidad con participación pública y privada que funciona bajo la órbita del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. Su misión es desarrollar las microfinanzas en el país mediante servicios financieros y no financieros, propiciando la articulación entre el sector público y privado; ofrecer asistencia técnica y financiamiento a organizaciones de microfinanzas; consolidar e incrementar las capacidades del sector; y promover las capacidades sociales y económicas de la población en situación de vulnerabilidad social. Entre sus áreas de actuación se encuentran el financiamiento y la capacitación.

- **Financiamiento:** brinda alternativas de crédito a entidades que financian actividades productivas, de comercialización y servicios. Opera a través de instituciones de primer piso, de microfinanzas, cooperativas y mutuales; maneja programas de financiamiento específicos como Crédito de Oportunidad, Fortalecimiento del Microcrédito y Línea Entramado Solidario.
- **Capacitación:** ofrece cursos, asistencia técnica y talleres a asesores y promotores de microcréditos, a quienes también puede certificar en competencias laborales a través de una norma (avalada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) que les otorga reconocimiento público y sectorial.

El Programa Impulso Argentino - FONCAP apoya tanto a empresas y organizaciones privadas, como del sector público (**cuadro 13**). En el 2012, el Fondo contaba con una red de 223 organizaciones de microcréditos y 580 promotores de créditos que brindaban acompañamiento y asistencia técnica (Tanos 2012). Durante el 2015, se fondearon 28 053 créditos y se mantuvo bajo el riesgo de la cartera de préstamos, producto de la calidad de activos subyacentes (MHFP 2016).



**Cuadro 13. Beneficiarios de Impulso Argentino-FONCAP, según sector**

Sector	Beneficiarios
Privado	Empresas unipersonales, cooperativas, instituciones educativas, ONGs y sociedades de responsabilidad limitada, colectivas, comanditarias y anónimas.
Público	Instituciones educativas y empresas con participación estatal (provinciales y municipales)

Fuente: Elaborado con base en Ministerio de Producción 2015.

### 2.1.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Argentina

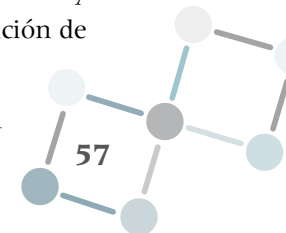
Los factores que han favorecido la permanencia en el tiempo de las cooperativas, en Argentina, son de carácter externo e interno a estas entidades (**cuadro 14**).

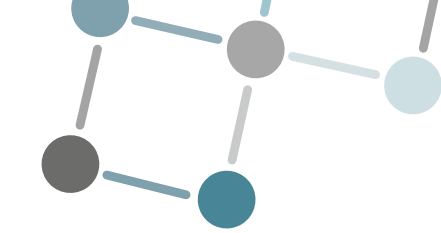
**Cuadro 14. Factores de éxito en cooperativas de Argentina**

Factor	Descripción
Apoyo del sector público	Financiación (con condiciones blandas o a fondo perdido) y promoción para la formación de cooperativas.
Apoyo de ONG y de la cooperación internacional	La convergencia de otros subsidios y apoyos provenientes de ONG y de instancias de cooperación internacional.
Integración	Acompañamiento de cooperativas de segundo grado.
Aspectos internos	Capacidad de gestión para vincularse con nichos de mercado (productos orgánicos, diferenciados, etc.); y compromiso y formación de los dirigentes en temas de negocios e informática.

Fuente: Elaborado con base en Obschatko y Basañes 2014.

En el estudio Innovaciones institucionales en cooperativas agropecuarias argentinas, publicado por el IICA Argentina en el 2017, se analizan casos exitosos de cooperativas agropecuarias que introdujeron innovaciones institucionales en relación con el modelo tradicional. Entre ellas, pueden citarse: Unión Agrícola de Avellaneda (UAA), Agricultores Federados Argentinos (AFA), Productores de Yerba Santo Pipó Sociedad Cooperativa (PIPORÉ), Cooperativa Colonia San Francisco; Cooperativa Tambara y Agropecuaria Nueva Alpina (COTANA), Cooperativa de Provisión Apícola (COSAR) y la Federación de





Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO). Las innovaciones se refieren a la organización de los servicios, a la estructura regional, al agregado de valor, al aporte al desarrollo territorial y a la forma de enfrentar los nuevos contextos económicos y sociales (Basañes y Amantini 2017).

### **a. Cooperativa de Productores de Carnes Alternativas Federadas Abel Otaño**

Hay múltiples ejemplos de cooperativas que agregan valor a la producción de sus socios, como aquellas que realizan la transformación de leche, tabaco, yerba mate, algodón, cereales para biocombustibles, entre otras. Un ejemplo de agregación de valor, señalado por Fontenla (2016), es la Cooperativa de Productores de Carnes Alternativas Federadas Abel Otaño. Esta cooperativa fue fundada en el 2011 y cuenta con 300 asociados, quienes, a su vez, se encuentran vinculados a la Federación Agraria Argentina (FAA). Los productores asociados entregan a la cooperativa el animal vivo, luego la cooperativa se encarga de procesar la carne para la producción de distintos embutidos y carne fresca, la cual es comercializada en carnicerías y restaurantes bajo la marca FAA. La cooperativa produce mensualmente 30 000 kilos de carne en cortes frescos y 3000 kilos en fiambres (Fontenla 2016).

### **b. ACA Bio**

Un caso destacable es el de ACA Bio, una fábrica de etanol ubicada en la provincia de Córdoba, la cual tuvo sus inicios en el 2014, con una inversión de USD 140 millones. ACA Bio procesó en el 2016 aproximadamente 400 000 toneladas de maíz, con las que produjo cerca de 135 000 metros cúbicos de etanol. ACA Bio también se dedica a la extracción de aceite industrial, producción de burlanda húmeda y seca (concentrado para alimentos balanceados), generación gas carbónico, además, generan su propia energía (Origlia 2017).

ACA Bio cuenta con 64 cooperativas de primer grado asociadas y sus respectivos productores, a ella también se encuentra asociada la propia ACA. Genera empleo directo y permanente a 90 operarios y 20 profesionales, además, cuenta con 200 puestos de trabajo complementarios. ACA Bio busca el mejoramiento y competitividad en todos los eslabones de la agrocadena industrial, asimismo, impulsa programas de formación y asistencia técnica para todos sus asociados (Fontenla 2016).

Fontenla (2013) señala que un ejemplo interesante de prácticas asociativas en las que se combinan distintas dimensiones y escalas, es la alianza entre las cooperativas Servicios Públicos Gral. San Martín de Seguí y Agrícola Ganadera y de Servicios Públicos de Aranguren (COOPAR), ambas de la provincia de Entre Ríos. Estas impulsan un modelo de integración cooperativa para la producción porcina. El sistema opera en dos etapas, la primera es de genética centralizada, luego los cachorros son distribuidos a los productores asociados para que realicen la etapa de engorde.

### c. Otros casos destacables de organizaciones asociativas

De acuerdo con la encuesta realizada por el IICA y Cooperativas de las Américas para este estudio, en el **cuadro 15** se describen otros casos de organizaciones asociativas, mencionadas como destacables en Argentina.

**Cuadro 15. Casos destacables de organizaciones asociativas en Argentina**

Cooperativas	Descripción
<b>Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA)</b>	Su propósito es prestar servicios al productor agropecuario argentino, adecuándose a los requerimientos del contexto económico donde se desarrolla cada actividad (ACA s. f.)
<b>Federación de Cooperativas Vitivinícolas (FECOVITA)</b>	Es una cooperativa de segundo grado que asocia a 29 cooperativas, integradas por más de 5000 productores y elaboradores vitivinícolas (FECOVITA s. f.).
<b>Federación de Cooperativas Federadas (FECOFE)</b>	Es una cooperativa de segundo grado que representa a cooperativas agropecuarias y agroalimentarias y asociaciones de similar identidad. Prioriza la participación de sus miembros, como condición irreductible en la toma de decisiones (FECOFE s. f.).
<b>Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONIAGRO)</b>	Es una organización de tercer grado que agrupa al sector cooperativo agrario de Argentina. Se encuentra integrada por diez federaciones que reúnen 120 000 empresas cooperativas agrícolas (CONIAGRO s. f.).
<b>Federación de Cooperativas Arroceras Argentinas (FECOAR)</b>	Cooperativa de segundo grado, que se encarga de agrupar a cooperativas que acopian, comercializan e industrializan arroz
<b>Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy (CTJ)</b>	Es una cooperativa dedicada a la compra, proceso y comercialización de Tabaco Flue Cured Virginia. Se estima que compra anualmente el 65 % de la producción provincial total (CTJ s. f.).
<b>Cooperativa de Productores Agrícolas El Pongo</b>	Se dedica a la producción y comercialización de productos frescos de la agricultura familiar, principalmente frutas y hortalizas.
<b>Cooperativa San Francisco</b>	Cooperativa fundada en el 2002, se dedica la producción y comercialización de frutos cítricos y jugos (naranja, limón, mandarina y toronja).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



## 2.2. Costa Rica

### 2.2.1. Formas asociativas relevantes en Costa Rica

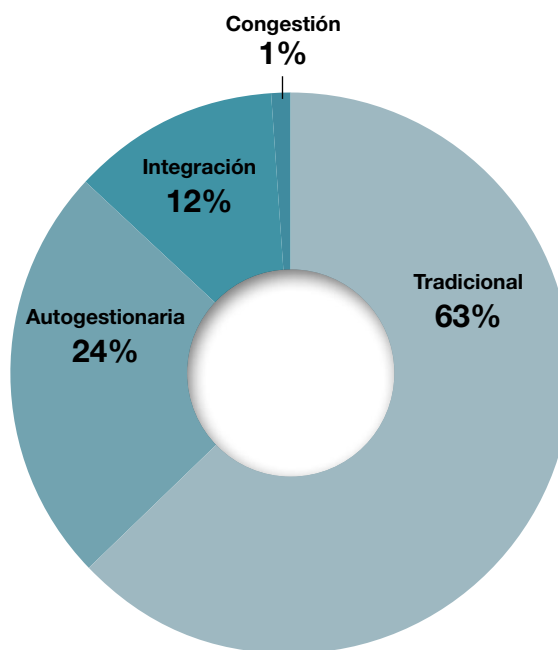
#### a. Cooperativas

Como se mencionó en la Sección I, en el país destacan cuatro modelos de cooperativas: tradicionales, autogestionarias, de integración y de cogestión (**figura 4**). A continuación se describe cada uno de ellos (INFOCOOP 2012):

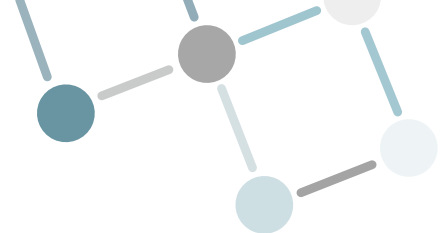
- **Cooperativas tradicionales:** los asociados aportan capital social y reciben a cambio diversos beneficios.
- **Cooperativas autogestionarias:** las personas que trabajan en estas toman propiedad de los medios de producción, aportan su trabajo directa y personalmente y los excedentes se distribuyen de acuerdo con el trabajo aportado.
- **Cooperativas de integración:** en este modelo se agrupan las federaciones, uniones y organismos auxiliares del cooperativismo.
- **Cooperativas de cogestión:** los asociados se unen a las personas que trabajan en las cooperativas, también se pueden asociar al Estado.

De acuerdo con INFOCOOP (2012), la mayoría de las cooperativas del país se concentran en las actividades financieras y seguros (22.2 %), comercio (12.7 %), industrias manufactureras (12.2 %), y agricultura y afines (10.3 %). Al 2010, el país contabilizaba más de 100 cooperativas agrícolas o relacionadas con la agricultura, principalmente del sector cafetalero, azucarero y lechero (ICA 2010).

**Figura 4. Distribución de cooperativas según modelo de cooperativas en Costa Rica, 2012**



Fuente: Elaborada con base en INFOCOOP 2012.



Según los resultados del IV Censo Nacional Cooperativo, en el 2012 el cooperativismo costarricense representaba el 39.9 % de la población económicamente activa y el 21 % de la población nacional, contaba con 887 335 personas asociadas y se le atribuía el 14 % de la utilidad del sistema financiero nacional, a través de las cooperativas de ahorro y crédito, además, de la generación de 21 632 empleos directos (INFOCOOP 2012).

Los resultados del IV Censo Nacional Cooperativo también reflejaron que el 68 % de las cooperativas están afiliadas a algún organismo de integración cooperativa; los más representativos son URCOZON (Unión Nacional de Cooperativas del Norte), FECOOPSE (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Educación), FEDEAC (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito) y UNACOOOP (Unión Nacional de Cooperativas). Estos organismos de segundo grado promueven la integración de cooperativas, apoyan la formulación de proyectos, brindan asesorías jurídicas y suministran información económica de interés para sus afiliados.

En el país se utiliza el concepto de cooperativas del sector de la agricultura ampliada (CSAA), para denominar aquellas que en el censo de 2008 se dedicaban a actividades como la producción agrícola, la agroindustria, la comercialización de bienes agropecuarios (productos e insumos) y turismo rural (IICA 2010).

## **b. Centros Agrícolas Cantonales**

Los centros agrícolas cantonales nacen en 1969 mediante la promulgación de la Ley n.º 4521; son organizaciones de productores sujetas al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonios propios, pueden estar integradas por personas físicas o jurídicas.

El principal objetivo de los centros agrícolas cantonales es fomentar la participación de los productores y la población local para el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales; además, brindan capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyen al desempeño de la actividad productiva de los agricultores. Estas organizaciones deben garantizar a sus asociados la libre adhesión, el retiro voluntario, el derecho de voz y a voto (Ley de Centros Agrícolas Cantonales n.º 4521/1969).

Entre las funciones que desempeñan estas organizaciones se encuentra la promoción de proyectos productivos de los agricultores del cantón, el fomento y el apoyo a los grupos organizados de productores agrarios; además, se encarga de coordinar con la Unidad de Ferias del Agricultor de la Dirección General de Mercadeo Agropecuario del Consejo Nacional de Producción (CNP) y el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) en lo referente a infraestructura, operación y administración de las ferias del agricultor. Los centros agrícolas también trabajan en conjunto con instituciones del sector agropecuario para crear una verdadera conciencia agraria que promueva la enseñanza, la investigación y la extensión agraria con el fin de mejorar la producción agrícola y el desarrollo rural del cantón (Ley de Centros Agrícolas Cantonales n.º 4521/1969).



## c. Asociaciones

Otras formas asociativas relevantes en el país se constituyen según la Ley n.º 218 (Ley de Asociaciones) y su registro se tramita en el Registro Nacional; sin embargo, no se dispone de estadísticas desagregadas que permitan cuantificar las asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales, pues la misma Ley rige para un amplio abanico de asociaciones de diversos fines, desde asociaciones que buscan la protección de bienes comunes, como ríos y bosques, hasta las que tienen fines de administración de centros de atención a personas adultas mayores (hogares de ancianos), pasando por asociaciones de profesionales constituidas para ejecutar programas internacionales.

### 2.2.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Costa Rica

---

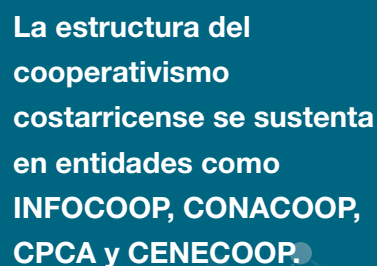
Los inicios del cooperativismo en Costa Rica se remontan al Siglo XIX, cuando se crea la Cooperativa Agrícola Costarricense de Cultivos y Colonización Interior, como uno de los primeros esfuerzos en la conformación de una organización cooperativa, la cual buscaba satisfacer las necesidades de productores y trabajadores agrícolas. Pero no fue sino hasta 1943, cuando el modelo cooperativista toma mayor fuerza, con la primera legislación a favor del cooperativismo mediante la promulgación del Código de Trabajo (INFOCOOP s. f.).

Uno de los mayores avances en el desarrollo del movimiento cooperativo en Costa Rica fue la promulgación de la Ley n.º 5185 de 1973 (que reforma a la Ley n.º 4179) que, en cumplimiento del Artículo 64 de la Constitución, creó el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) encargado, aún hoy, de la promoción, supervisión y apoyo financiero, tecnológico y humano de las asociaciones cooperativas del país.

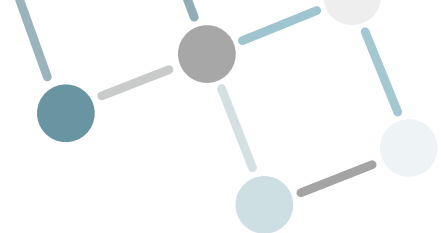
Las líneas de trabajo del INFOCOOP incluyen, además de la financiación, capacitación y supervisión, la asistencia técnica en diferentes áreas que van desde la organización administrativa hasta la comercialización de bienes, dependiendo de las necesidades de cada cooperativa. El objetivo principal del Instituto es la mejora continua de la competitividad de las empresas cooperativas; para ello, ofrece acompañamiento al sector agropecuario en tres ejes fundamentales: seguridad alimentaria y diversificación, valor agregado y cadenas de valor.

Adicional al INFOCOOP, como institución pública de fomento al cooperativismo, la estructura del cooperativismo costarricense se sustenta en otras tres entidades con funciones definidas (IICA 2010):

- **Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP):** ente de representación y de defensa pública no estatal del sector, que establece los lineamientos que rigen el cooperativismo del país.



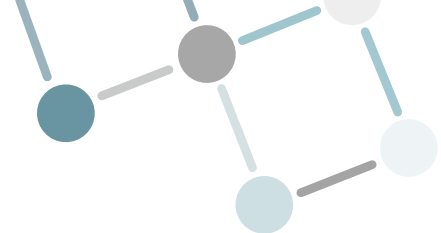
La estructura del cooperativismo costarricense se sustenta en entidades como INFOCOOP, CONACOOOP, CPCA y GENECOOP.

- 
- **Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA):** instancia adscrita al CONACCOOP que se encarga de defender y representar a las cooperativas de autogestión.
  - **Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP):** organismo especializado de capacitación e investigación, orientado al fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas costarricenses (IICA 2010).

En Costa Rica, las asociaciones sin fines de lucro se encuentran reguladas por la Ley n.º 218 (Ley de Asociaciones), la cual reglamenta las generalidades sobre constitución, registro y demás efectos de orden administrativo asociados a este tipo de agrupaciones. Según sus fines, la institucionalidad de apoyo a la asociatividad en este país se detalla en el **cuadro 16**.

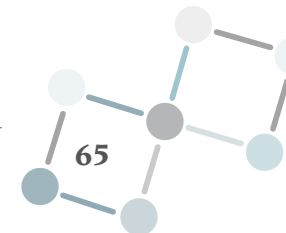
**Cuadro 16. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Costa Rica**

Fines	Institucionalidad	Descripción
<p><b>Mayor capital externo bancario y no bancario / Acceso al crédito</b></p>	<p>Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)</p>	<p>Otorga créditos, en condiciones favorables, a proyectos cooperativos que potencien el bienestar de la población en general (INFOCOOP s. f.).</p>
	<p>Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)</p>	<p>Es un mecanismo de financiamiento para micro y pequeñas empresas y emprendedores, que se encarga de financiar proyectos productivos, mediante el otorgamiento de créditos, avales, garantías y servicios no financieros y de desarrollo empresarial (SBD s. f.).</p>
	<p>Convenio Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) - Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS): Fideicomiso Bancrédito</p>	<p>El Fideicomiso Bancrédito es producto del convenio entre el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), permite a las microempresas el acceso a los servicios financieros en condiciones favorables, tanto en tasas de interés como de garantía (BNCR s. f.).</p>
	<p>Fondo de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (FODEMIPYME)</p>	<p>El Fondo administrado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), busca fomentar y fortalecer el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de la economía social, mediante el otorgamiento de avales, financiamiento de intangibles y servicios de desarrollo empresarial (INA 2016).</p>
	<p>Convenio CONICIT- MICIT - MEIC: Fondo PROPYME</p>	<p>La finalidad del Fondo es mejorar la competitividad y fomentar el desarrollo tecnológico y la cultura de innovación en las mipyme. El esquema es trabajado mediante un convenio entre el Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) y el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) (Muñoz 2013).</p>
	<p>Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE)</p>	<p>Sus servicios tienen como fin propiciar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas mediante facilidades de crédito y capacitación. De 1998 a la fecha, ha otorgado 13 000 créditos y ha capacitado a 3500 empresarios (ACORDE 2015).</p>
	<p>Asociación ADRI</p>	<p>Provee servicios financieros ágiles, oportunos y personalizados para el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional, optimizando la eficiencia y eficacia operativa (Asociación ADRI s. f.).</p>
	<p>Fundación para el Desarrollo de las Comunidades del Sur (FUDECOSUR)</p>	<p>Facilita el acceso al crédito a las pymes. Opera ocho fuentes externas de fondos: BID, FICACLAP, IMAS, KIVA, OIKOCREDIT, PRONAMYPE, MICROCREDIT ENTERPRISES y ALTERFIN. El IMAS cuenta con dos proyectos y OIKOCREDIT tienen tres proyectos independientes, por lo cual se manejan 13 fondos diferentes, incluyendo el propio (FUDECOSUR s. f., citado por Müller 2015).</p>



**Cuadro 16. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Costa Rica**

Fines	Institucionalidad	Descripción
Acceso a capacitación	Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L. (CENECOOP)	Ofrece cursos asociativos, empresariales y de computación; de fomento e inglés, para el desarrollo de turismo rural; para el fortalecimiento de la niñez, de la juventud y de la mujer; y programas de capacitación a distancia (CENECOOP s. f., citador por Müller 2015)
	Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)	Desarrollo de diferentes proyectos como i) el Sistema Nacional de Educación Cooperativa (SINEC) que integra a todos los organismos gestores de la educación del cooperativismo en Costa Rica; ii) Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), orientado a capacitar y actualizar a los usuarios tanto en el uso de las nuevas tecnologías como en el aprendizaje del cooperativismo; y iii) el Programa Nacional de Educación Cooperativa para niños y jóvenes (INFOCOOP s. f., citado por Müller 2015).
Asistencia técnica	Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)	<p>En materia de asistencia técnica, INFOCOOP (s. f.) oferta los siguientes servicios:</p> <p><b>Participaciones asociativas:</b> Mecanismo legal que tiene el INFOCOOP, como coinversionista, para canalizar recursos al sector cooperativo; el instituto participa como asociado de las entidades cooperativas y los bancos cooperativos, cuando las circunstancias del proyecto lo justifican. Cabe destacar que el INFOCOOP está asociado a cuatro organismos cooperativos, lo que beneficia a más de 30 organizaciones.</p> <p><b>Programas de asistencia técnica:</b> Su objetivo es la mejora continua en la competitividad y desarrollo social de las empresas cooperativas agroalimentarias mediante la innovación en los sistemas de producción, diversificación, valor agregado, redes de cooperación y gestión gerencial. Este programa se enmarca en las metas del Plan Nacional de Desarrollo y se lleva a cabo en alianza con instituciones de Educación Superior, como la UCR y el TEC. Los ejes de acción del Programa y sus respectivos proyectos son: Seguridad alimentaria y diversificación, valor agregado y cadenas de valor.</p>



**Cuadro 16. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Costa Rica**

Fines	Institucionalidad	Descripción
Mejor comercialización	Junta Nacional de Ferias del Agricultor (JNFA)	La JNFA está integrada por los Comités Regionales de Ferias del Agricultor que reúnen a los Centros Agrícolas Cantonales (CAC). Representan un aporte a la seguridad alimentaria porque ofrecen la oportunidad de acceder a productos agrícolas frescos y locales mediante la compra directa al productor (Müller 2015).
	Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMAS)	Son unidades de negocios ejecutadas por el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y administradas por organizaciones de pequeños productores agrícolas, quienes se encargan de procesar alimentos de consumo básico, con el propósito de generar valor agregado a los productos para la venta de excedentes (INDER s. f.).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.

### 2.2.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Costa Rica

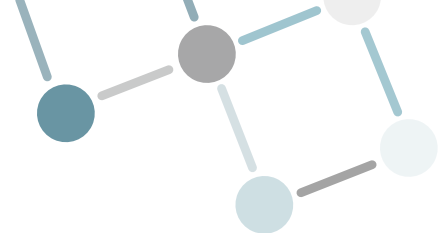
En Costa Rica, algunos instrumentos que destacan por sus efectos multiplicadores son los Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMAS), el de crédito del INFOCOOP y el Nacional de Educación Cooperativa.

#### a. Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMAS)

Los CEPROMAS se originan a partir del Plan Nacional de Alimentos, como una estrategia para que los pequeños productores agrícolas se motiven a sembrar alimentos de consumo básico, que les permita incrementar la disponibilidad de alimentos para las familias de los territorios rurales, así como la posibilidad de generar valor agregado a los productos para la venta de excedentes.

El proyecto de los CEPROMAS es ejecutado por el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), institución encargada de aportar los recursos económicos, la construcción y equipamiento a las instalaciones de los Centros, además de coordinar y fortalecer las organizaciones, conjuntamente con las instituciones del sector agropecuario y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

Los CEPROMAS son administrados por organizaciones de pequeños productores agrícolas, los cuales deben ser grupos legalmente constituidos con personería jurídica, destacados por su motivación y cohesión de grupo, con capacidades demostradas que les permita la correcta gestión y desarrollo de un negocio que beneficie a todos los asociados. Durante el 2016, en el país se registraron 19 CEPROMAS, de los cuales 13 ya se encontraban en funcionamiento y seis en proceso de reactivación; la mayoría de



los CEPROMAS del país son administrados por asociaciones de productores y cooperativas agrícolas, quienes se encargan de los procesos post cosecha de granos básicos (limpieza, desgrane, secado, pulido y almacenamiento), además de la generación de valor agregado, mediante el empaque de los productos, y el acopio y comercialización de estos. Asimismo, los CEPROMAS brindan servicios de desarrollo de nuevos productos, a través de actividades que aprovechan la utilización de la infraestructura, equipo y maquinaria disponible en cada centro.

Es importante señalar que los CEPROMAS, en su propósito como centro de mercadeo de alimentos, son proveedores oficiales del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) que dirige el Consejo Nacional de la Producción (CNP), el cual se encarga de atender las necesidades de suministros alimenticios que requieren las instituciones del Estado, procedentes de micro, pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales nacionales (INDER s. f.).

## **b. Programa de crédito del INFOCOOP**

Dentro de las funciones del INFOCOOP está el apoyo financiero, que se destina a asociaciones cooperativas con personería jurídica. El Programa financia, de manera directa o mediante la articulación de esfuerzos con otras organizaciones del Estado, actividades dirigidas a la ejecución de proyectos y subproyectos productivos tales como estudios de factibilidad y asesorías técnicas, a unas tasas de interés preferenciales; adicionalmente, otorga beneficios no reembolsables a cooperativas que requieran estudios especiales (IICA 2010). Durante el 2014, el Programa colocó 18 mil millones de colones en crédito para cooperativas, de los cuales el 70 % de los recursos fueron dados a los sectores de ahorro y crédito y agrícola industrial (Guzmán 2015).

Otro mecanismo que tiene el INFOCOOP es el de participaciones asociativas, mediante el cual canaliza recursos al sector cooperativo; el Instituto participa como asociado de las entidades cooperativas y los bancos cuando las circunstancias del proyecto lo ameritan. Cabe mencionar que el INFOCOOP participa como asociado en Agrotirro R.L. (Organismo Auxiliar Agroindustrial), Cooprena R.L. (Consortio Cooperativo Red Ecoturística Nacional), Coocafé R.L. (Consortio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro) y Cooprosanvito R.L. (Cooperativas de Servicios Múltiples de los Productores de Café de San Vito), con lo cual se beneficia a más de 30 organizaciones (INFOCOOP s. f.).

## **c. Programa Nacional de Educación Cooperativa**

Fue creado con el objetivo de fomentar una cultura emprendedora y respondiendo a lo señalado en la Ley n.º 6437, que señala la obligatoriedad de enseñar cooperativismo en todos los centros educativos del país. Según el informe de gestión institucional de 2014 del INFOCOOP, durante ese año se capacitaron más de 500 docentes, tanto de primer y segundo ciclo como de secundaria, mediante diferentes estrategias y contenidos especializados que refuerzan la educación cooperativa nacional en niños y jóvenes de diversas regiones (INFOCOOP 2015).





## 2.2.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Costa Rica

---

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., Consorcio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFÉ R.L.) y la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y de Autogestión (FECOOPA R.L.), son ejemplos representativos de organismos exitosos de asociación del sector agrícola en este país.

### a. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. nació en 1947, durante el movimiento cooperativo que promovió la Sección de Fomento a Cooperativas Agrícolas e Industriales del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR). Fundada por 25 productores costarricenses, Dos Pinos buscó desde sus inicios el pago justo a sus asociados por las ventas de leche, además de posicionarse como el principal proveedor de insumos del sector lechero y de engorde.

Actualmente, la Cooperativa se encuentra entre las organizaciones más consolidadas del país centroamericano y como la marca número preferida por los costarricenses. Según Chacón (2017) nueve de cada diez hogares compran productos Dos Pinos. La Cooperativa procesa el 85 % de la leche industrializada del país, acopiando diariamente alrededor de 1.3 millones de litros de leche, aportando al 2015, el 1.7 % del producto interno bruto (Romero 2015).

A la fecha, cuenta con más de 2000 asociados y 4300 colaboradores en toda la región; posee plantas de embotellado, pasteurización y elaboración de helados. Comenzó sus exportaciones en 1998 y en el 2005 instaló su primera planta en Nicaragua, y actualmente tiene presencia en Guatemala, Panamá, República Dominicana y China.

### b. Consorcio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFÉ R.L.)

COOCAFÉ R.L. es un consorcio especializado en la exportación de café de alta calidad a mercados en Europa, Estados Unidos y Japón, mediante alianzas internacionales que favorecen el comercio justo. COOCAFÉ cuenta con nueve cooperativas caficultoras afiliadas, las cuales asocian un total de 4800 pequeños productores de cinco provincias de Costa Rica (INFOCOOP s. f.).

### c. Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y de Autogestión (FECOOPA R.L.)

El principal valor agregado de FECOOPA R.L. es que se ha convertido en una valiosa alternativa de financiación para aquellas organizaciones cooperativas que, por su grado de desarrollo, no han sido consideradas como sujetos de crédito en las entidades tradicionales de financiamiento bancario (IICA 2010).

#### d. Otros casos destacables de organizaciones asociativas

De acuerdo con la encuesta realizada por el IICA y Cooperativas de las Américas para este estudio, en el **cuadro 17** se describen organizaciones asociativas mencionadas como exitosas:

**Cuadro 17. Casos destacables de organizaciones asociativas en Costa Rica**

Cooperativas	Descripción
<b>Cooperativa de Caficultores de Dota (COOPEDOTA R.L.)</b>	Es una cooperativa ubicada en Santa María de Dota, en la zona de los Santos, nace en 1960. Se dedica al beneficiado y comercialización de café oro y tostado de alta calidad para el mercado nacional e internacional; actualmente ha incursionado en el agroturismo mediante un tour que permite conocer sobre el cultivo. Además, se identifica por producir el primer café carbono neutro del mundo (COOPEDOTA, s. f.).
<b>Cooperativa de Caficultores de Tarrazú (COOPETARRAZÚ R.L.)</b>	Es una cooperativa dedicada al procesamiento y venta de café, producido de forma sostenible. COOPETARRAZÚ también administra supermercados, vende materiales agrícolas, financia cosechas y brinda asistencia técnica. La cooperativa ha sido galardonada con varias certificaciones, entre las que se incluyen Comercio Justo y productos orgánicos (OIKOCREDIT s. f.).
<b>Cooperativa de Productores de Café y Servicios Múltiples (COOPENARANJO R.L.)</b>	Es una cooperativa ubicada en el cantón de Naranjo; nace en 1968 con un grupo de 91 caficultores. Se dedica al beneficiado y comercialización de café para el mercado nacional e internacional. La cooperativa se ha convertido en el centro del crecimiento económico del cantón, actualmente está integrada por 2338 asociados (COOPENARANJO, s. f.).
<b>Centro Agrícola Cantonal de Alvarado</b>	El Centro Agrícola Cantonal de Alvarado se ubica en Cervantes de la provincia de Cartago, dedicado a la producción de hortalizas.
<b>Otras organizaciones</b>	Cámara de Productores Agropecuarios de Zona Norte y Zarcero (ACAPAZON), cooperativas de palma aceitera y cooperativas de banano.

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



## 2.3. El Salvador

### 2.3.1. Formas asociativas relevantes en El Salvador

---


Desde el punto de vista legal, las formas de asociatividad rural más representativas en El Salvador son las asociaciones cooperativas y las sociedades cooperativas; también existen otras figuras menos relevantes para este estudio, como las asociaciones sin fines de lucro, las fundaciones, las Uniones de Personas (UDP), las Redes Juveniles Rurales y las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO), estas últimas con fines artísticos, culturales, sociales o económicos.

#### a. Asociaciones Cooperativas y Sociedades Cooperativas

En el Salvador, las Asociaciones Cooperativas son reguladas por la Ley General de Asociaciones Cooperativas (Decreto n.º 339 1986), y son comprendidas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozan de libertad en su organización y funcionamiento. Con respecto a las Sociedades Cooperativas, estas se rigen por el Código de Comercio. Se entiende como sociedad cooperativa aquella sociedad mercantil, que se constituye a razón social, con capital variable, cuya actividad social se presta exclusivamente en favor de sus socios, quienes responden limitada o ilimitadamente por las operaciones que realicen.

Ambas formas asociativas guardan algunas similitudes. Se puede mencionar que para su constitución, ambas requieren un número mínimo de diez personas y no existe un número máximo de asociados o socios para su integración; su capital social es variable e ilimitado, además, por cada persona un voto, independientemente de su aportación, y tanto los asociados como los socios tienen derecho a separarse de estas formas asociativas a voluntad propia. Asimismo, estas formas asociativas también presentan grandes diferencias, en el **cuadro 18** se expresan algunas de ellas.

**“Las cooperativas son asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con la normativa correspondiente, son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación” (Decreto n.º 339/1986).**



## Cuadro 18. Diferencias entre Asociaciones Cooperativas y Sociedades Cooperativas, El Salvador

	Asociaciones Cooperativas	Sociedades Cooperativas
<b>Ley que las rige</b>	Ley General de Asociaciones Cooperativas	Código de Comercio
<b>Finalidad</b>	Sin fines de lucro	Con fines de lucro
<b>Constitución</b>	Mediante Asamblea General de Asociados	Mediante escritura pública
<b>Administración</b>	Únicamente pueden ser los asociados	Uno o varios administradores, pueden ser o no socios
<b>Personalidad jurídica</b>	Inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas de El Salvador del INSAFOCOOP	Inscripción en el Departamento de Documentos Mercantiles del Registro de Comercio

**Fuente:** Elaborado con base en Elizondo 2009.

En el caso concreto del movimiento cooperativo salvadoreño relacionado con cooperativas de segundo y tercer grado, en El Salvador diez cooperativas base integran una federación y en el caso de confederaciones, estas se encuentran formadas por dos o más federaciones y también pueden agrupar a cooperativas base que aún no hayan integrado alguna federación. En El Salvador sobresalen distintas federaciones y redes que se han creado para agrupar a las cooperativas, como la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador R.L. (FEDECACES), la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña R.L. (CONFRAS) y el Directorio Cooperativo (**cuadro 19**).

## Cuadro 19. Redes del cooperativismo en El Salvador

Red	Descripción
<b>FEDECADES</b>	Tiene 32 Cooperativas Miembros. Funciona como una banca de segundo piso entre sus socios, con actividades de intermediación financiera, brinda asistencia técnica y capacitación, realiza la auditoría externa y administra seguros de vida entre sus asociados.
<b>CONFRAS</b>	Es una asociación de tercer nivel que aglutina a seis federaciones de cooperativas agrarias (FECANM, FECORAO, FECORA, FENACOA, FECORACEN y FECORASAL), englobando a 131 cooperativas. Tiene dos ejes de acción: el primero incluye programas de asistencia técnica, diversificación productiva, asistencia crediticia y apoyo a la comercialización; el segundo es de desarrollo de trabajo gremial y de atención al movimiento de Mujeres Cooperativistas.
<b>Directorio Cooperativo de Integración e Incidencia</b>	Se le considera como una organización de cuarto nivel, pues asocia a confederaciones, federaciones y asociaciones, sin fines de lucro. Fue creado para desarrollar lazos de acercamiento entre sectores afines a la economía social y, al mismo tiempo, para hacer frente a las adversas condiciones de país en las cuales se desenvuelven los sectores integrados. Sus asociados son FUNDASAL, FEDECACES, CONFRAS, FEDECOOPADES, UCRAPROBEX, FECANM y dos organizaciones de mujeres cooperativistas.

**Fuente:** Elaborado con base en ACI Américas 2007.



## b. Unión de Personas (UDP)

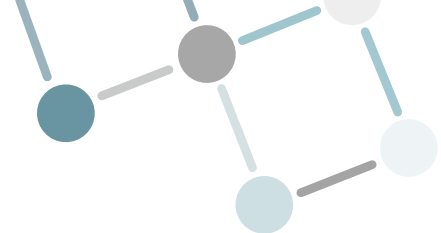
La Unión de Personas (UDP) es otra forma asociativa presente en El Salvador, la cual se constituye mediante escritura. Según el Código Tributario, la UDP se define como el agrupamiento de personas naturales o jurídicas organizadas que realizan hechos generadores, sin importar la modalidad contractual, asociativa y denominación, tales como socios, consorcios, contratos de participación o inversiones en negocios conjuntos. Fuentes *et al.* (2014) señalan que las UDP deben ser comprendidas como contratos de colaboración empresarial que buscan alcanzar un objetivo en común mediante la ayuda mutua, por lo tanto, las UDP no pueden conformar una sociedad mercantil al no poseer personería jurídica.

En los últimos años, la UDP se ha considerado una alternativa práctica y económica para aquellos emprendedores que no cuentan con un capital suficiente para conformar una sociedad. La UDP les permite a los emprendedores operar de manera formal y a su vez, obtener la calidad de contribuyente ante el Ministerio de Hacienda. Es importante señalar que la duración de las UDP es de carácter temporal, por lo tanto, los empresarios que operen bajo esta forma asociativa pueden hacerlo mientras la empresa crece y obtiene los recursos suficientes para convertirse en una sociedad.

## c. Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO)

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal son asociaciones legales conformadas por personas que habitan en una misma comunidad; esta forma asociativa busca el mejoramiento y desarrollo de la comunidad y de sus habitantes. Las ADESCO tienen su fundamento legal en la Constitución Política de El Salvador y en el Código Municipal, siendo las distintas Alcaldías las instituciones encargadas de velar por el adecuado funcionamiento, promoción y asesoría de las Asociaciones de las diferentes comunidades. Chávez (2007) señala que las alcaldías, para que logren cumplir con lo anterior, cuentan con el apoyo y la orientación de la Unidad de Proyección Social. Además del respaldo que brindan las Alcaldías a las ADESCO, estas Asociaciones cuentan con el apoyo de otras instituciones como el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Las ADESCO en El Salvador han tenido un gran impacto e importancia en el desarrollo de las comunidades, gracias a su participación activa para solventar necesidades. Desde una perspectiva socioeconómica, las ADESCO han generado oportunidades de superación para las distintas comunidades, procurando ofrecer una infraestructura digna para los sectores de educación, salud, cultura, recreación y religión, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes; asimismo, las Asociaciones se han brindado oportunidades de superación mediante la ejecución de distintos talleres vocacionales (Chávez 2007).



## d. Redes Juveniles Rurales

En los últimos años, en El Salvador, distintos proyectos ejecutados por el MAG-FIDA y la corporación Regional PROCASUR han impulsado la organización de jóvenes mediante la forma asociativa de Redes Juveniles Rurales. Estos proyectos han buscado fomentar el empoderamiento de los jóvenes rurales mediante diversos mecanismos innovadores, con el fin de incrementar las oportunidades de desarrollo de la población en la zona rural. Además del apoyo recibido por los proyectos del MAG-FIDA y PROCASUR, las redes juveniles también contaron con la colaboración de distintas ONG y otras instituciones públicas como el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CONNA), ADESCO, ente otras (PROCASUR y FIDA 2015).

La creación de las redes juveniles nace primero a nivel de las comunidades y cantones, los cuales se organizan seguidamente en redes departamentales, y avanzan luego hacia una articulación regional y nacional. Las redes juveniles rurales se han circunscrito en las zonas geográficas incluidas en los ámbitos de acción de los proyectos; según datos de PROCASUR y FIDA, durante el 2015 se contabilizaron un total de 11 redes distribuidas entre la región occidental (552 miembros), oriental (1005 miembros), central y paracentral (924 miembros).

Es importante señalar que las redes juveniles rurales actualmente no se encuentran legalizadas, lo cual desfavorece la accesibilidad a financiamientos que permitan el fortalecimiento y desarrollo de las mismas. En el 2015 se reportó la primera legalización de una red de asociaciones de juventudes rurales, llamada Asociación Integral de Redes Juveniles Rurales de El Salvador (AREJURES), la cual está conformada por 13 redes departamentales que agrupan un total de 3500 jóvenes, su principal objetivo es velar por el desarrollo de los territorios rurales (AREJURES 2016).

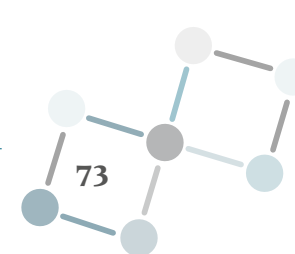
### 2.3.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en El Salvador

---

El origen del cooperativismo en El Salvador se remonta a 1860. De esa fecha a la actualidad, se pueden identificar tres etapas (BCIE 2009):

#### a. Primera etapa (1860 - 1948)

Se conforma la sociedad de artesanos La Concordia, se integran cooperativas de zapateros, algodoneros y pescadores, además, se organiza la primera caja de crédito rural y surge la Federación de Cajas de Crédito. Otro hecho de gran importancia durante este período fue la creación del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) mediante el Decreto Legislativo n.º 134 del 14 de octubre de 1946.





## Segunda etapa (1950 - 1966)

Inician operaciones, organizaciones como la Fundación Promotora de Cooperativas (FUNPROCOOP), la Asociación Cooperativa de Crédito y Ahorro Vicentina (ACCOVI), actualmente nombrado Banco Cooperativo Visionario (BANCOVI) y la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).

## Tercera etapa (1969 - a la fecha)

Se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas; resultado de ello, se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en 1969. Durante este período se fundan diferentes federaciones de cooperativas como la Federación de Asociaciones Cooperativas de Aprovechamiento y Producción Agropecuaria de El Salvador (FEDECOOPADES R.L.), la Federación Nacional de Asociaciones Cooperativas de la Industria de Transporte de El Salvador (FENACITES R.L.), la Federación de Asociaciones Cooperativas de la Reforma Agraria (FESACORA) y la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES).

Es importante señalar que uno de los acontecimientos que más impactó al sector agropecuario durante este último período, se remonta a 1980, cuando los gobernantes de turno emprenden un proceso de Reforma Agraria, el cual buscó disminuir la concentración de la propiedad de la tierra y mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios. En un principio, la reforma fue planteada para ejecutarse en tres fases, de las cuales solamente se desarrolló la primera fase; además de ejecutar la expropiación de tierras mayores de 500 hectáreas, implicó la creación de nuevas cooperativas del sector agropecuario, debido a que, según lo estipulado en la reforma agraria, los beneficiarios de estas tierras tenían que agruparse en cooperativas para explotar las tierras colectivamente (González y Romano 2000).

A pesar de la intencionalidad de la reforma agraria en beneficiar a los pequeños productores, el sector agrícola mostró una disminución en la producción y un incremento en áreas sin utilizar durante la década de 1980, además de la inexistencia de políticas complementarias que apoyaran al sector cooperativista, lo cual se vio reflejado en una mala administración del movimiento cooperativo, asignación de tierras improductivas, y baja asistencia técnica y crediticia (González y Romano 2000).

Ocho años después del surgimiento de la Reforma Agraria, en 1988 se crea la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria (CONFRAS), la cual es una asociación de tercer grado; su principal objetivo es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados, mediante la ejecución de procesos articulados de organización, producción, comercialización e incidencia en políticas públicas (CONFRAS 2017).

Con respecto al fundamento legal, las cooperativas salvadoreñas se encuentran contempladas en la Ley de Asociaciones Cooperativas y en su respectivo reglamento, en

**El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), es la institución responsable de ejecutar la Ley General de Asociaciones Cooperativas.**

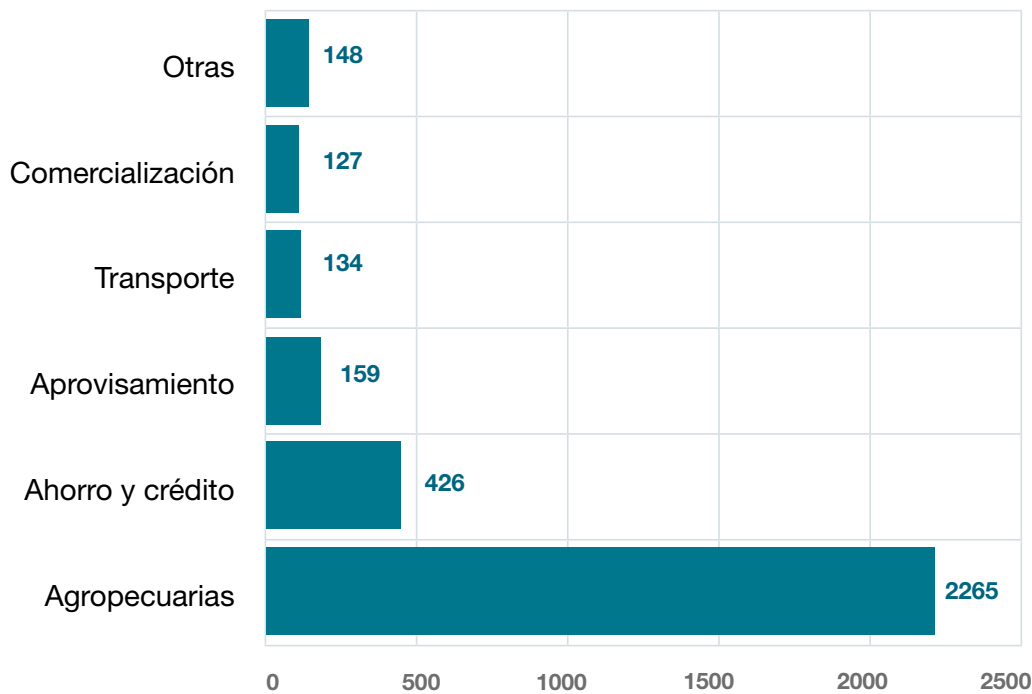


la Constitución Política, en la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y en el Código de Trabajo y el Código de Comercio.

El INSAFOCOOP es la institución responsable de ejecutar la Ley General de Asociaciones Cooperativas, además, se encarga de promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las cooperativas, federaciones y confederaciones; entre sus funciones también se destaca el asesoramiento y asistencia técnica. Además, el INSAFOCOOP se encarga de conceder la personalidad jurídica a las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas, para su respectiva inscripción ante el Registro Nacional de Cooperativas (Decreto n.º 559/1969).

Otra institución que tiene una gran participación en el sector asociativo agropecuario es la División de Asociaciones Agropecuarias del MAG, la cual se encarga de contribuir a la reactivación del sector agropecuario a través de la promoción, organización, conocimiento y otorgamiento de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas dedicadas a la producción agropecuaria, pesquera y demás actividades económicas relacionadas con el sector agropecuario (MAG s. f. b.). Es importante señalar que, tanto el INSAFOCOOP como la División de Asociaciones Agropecuarias, están facultadas para registrar cooperativas del sector agropecuario, sin embargo, una asociación cooperativa no puede estar inscrita en ambas instituciones.

**Figura 5. Cantidad de cooperativas activas en El Salvador según actividad económica, 2015**



**Fuente:** Elaborada con base en INSAFOCOOP 2016 y MAG 2016.



En El Salvador, el contexto económico no ha sido sencillo para el sector social de la economía, especialmente por la apertura comercial derivada del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (ACI Américas 2007). No obstante, la membresía de las cooperativas en El Salvador durante el 2007 representó el 8.9 % de la población total del país y el 24.6 % de la población económicamente activa (BCIE 2009).

Se estima que las asociaciones cooperativas en El Salvador generan alrededor de 13 120 empleos directos; además, la situación financiera de estas ilustra su contribución al crecimiento en aportaciones, el cual pasó de USD 124 millones en el 2010, a USD 192 millones en el 2014 (Rivera 2015).

En el 2015, de acuerdo con datos del INSAFOCOOP (2016) y del MAG (2016), el número de cooperativas activas inscritas ascendía a 3259, de las cuales el 69 % (2265) pertenecían al sector agropecuario (**figura 5**). En el **cuadro 20** se detalla más información sobre la institucionalidad de apoyo en El Salvador.

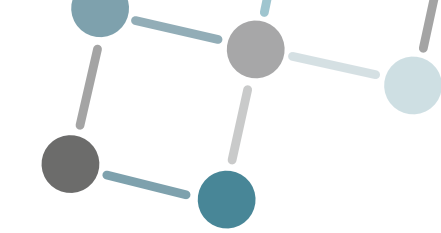
**Cuadro 20. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en El Salvador**

Tipo de apoyo	Institucionalidad	Descripción
Formalización de nuevas organizaciones asociativas	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Programa Amanecer Rural	El componente Asociatividad y Gestión Territorial (AyGT) del Programa Amanecer Rural está orientado a fortalecer las capacidades organizativas, de asociación empresarial y de gestión para el desarrollo productivo, económico y social (FIDA 2015).
	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Dirección General de Economía Agropecuaria	Desde la Dirección General de Economía Agropecuaria, adscrita al MAG, se fomenta la asociatividad mediante capacitación y asesoría para la formalización de las organizaciones (MAG s. f. a.).
	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): División de Asociaciones Agropecuarias	La División de Asociaciones Agropecuarias se encarga de promover, capacitar, organizar y legalizar a grupos gestores para que obtengan la personalidad jurídica como asociación cooperativa o asociación agropecuaria, además ofrece servicios de inscripción legal, asesoría jurídica en materia cooperativa, legalización de estatus, membresías, certificaciones, entre otros (MAG s. f. b.).
	Ministerio de Educación (MINED): Programa Seamos Productivos	Seamos Productivos es un programa del Ministerio de Educación (MINED), que mediante la formación fomenta una cultura emprendedora en cooperativismo y asociatividad entre la población de bachilleres técnicos y técnicos de nivel superior (MINED 2016b).
	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAPYME)	La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAPYME), adscrita al Ministerio de Economía, tiene Centros Regionales de Desarrollo Económico Local (CRDEL), que promueven y apoyan procesos de asociatividad, articulación empresarial y productiva, formación de cadenas de valor, diversificación, formalización, ferias, entre otros.

**Cuadro 20. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en El Salvador**

Tipo de apoyo	Institucionalidad	Descripción
<b>Mayor capital externo bancario y no bancario / acceso al crédito</b>	Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL): Fondo de Desarrollo Económico	El Fondo de Desarrollo Económico (FDA) tiene como objetivo financiar inversiones que realicen grupos de empresas de manera asociativa, organizados preferentemente bajo una forma jurídica específica (BANDESAL 2016a).
	Fideicomiso Especial de Desarrollo Agropecuario (FEDA): Programa de Garantías Agropecuarias (PROGARA)	El Programa de Garantías Agropecuarias (PROGARA), adscrito al Fideicomiso Especial de Desarrollo Agropecuario (FEDA), tiene como objetivo otorgar garantías complementarias a pequeños empresarios, productores del sector agropecuario, cooperativas y asociaciones cooperativas para que obtengan crédito productivo (BANDESAL 2016b).
<b>Asistencia técnica</b>	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES): Programa de Innovación Tecnológica (PROINNOVA)	La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) maneja el Programa de Innovación Tecnológica (PROINNOVA), el cual cuenta con el apoyo de otras entidades. Esta iniciativa apoya a emprendedores del sector agropecuario en sus proyectos productivos con capital semilla, asistencia técnica y de mercado (FUSADES 2015).
	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) Unidad de Capacitación	CENTA, mediante su Unidad de Capacitación, desarrolla distintos eventos de capacitación teórico-prácticos que buscan fortalecer los conocimientos de asociaciones, gremios y productores del sector agropecuario. La temática de las capacitaciones que imparte CENTA también puede ser elaborada según la solicitud de los interesados (CENTA s. f.).
	CLUSA El Salvador	CLUSA es una entidad privada sin fines de lucro que se encarga de generar procesos de cadenas de valor agrícolas sostenibles que puedan responder a las oportunidades de mercado, con el fin de mejorar la calidad de vida de los productores agrícolas. Para cumplir con lo anterior, CLUSA brinda la asistencia técnica especializada a cooperativas y a productores agrícolas.
<b>Mejor comercialización</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Programa Enlace con la Industria y el Comercio (PEIC)	El PEIC es uno de los cuatro subprogramas que conforman el Programa de Apoyo al Plan de Agricultura Familiar (PAAF). El PEIC busca fomentar negocios entre la gran empresa y las pequeñas y medianas asociaciones de agricultores familiares o cooperativas de reforma agraria y asociaciones cooperativas, mediante mecanismos de coordinación e incentivos con empresas del sector privado (MAG s. f. c.).
	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Programa Amanecer Rural	El componente Competitividad Empresarial y Acceso a Mercados (CEAM) del programa Amanecer Rural, tiene como fin que las asociaciones de productores rurales fortalezcan sus capacidades para que se vinculen competitivamente a mercados y participen de encadenamientos empresariales (FIDA 2015).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



### 2.3.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en El Salvador

---

En El Salvador, el instrumento más destacado de apoyo a la asociatividad lo constituye el programa Amanecer Rural, ejecutado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) con recursos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA); otra iniciativa trascendente que ha implementado el Ministerio de Educación (MINED), es el programa Seamos productivos.

#### a. Programa de competitividad territorial rural “Amanecer Rural”

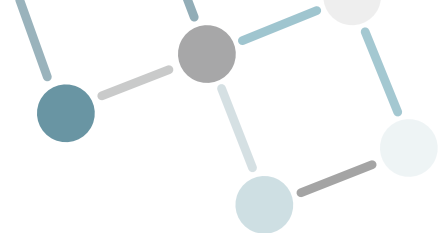
Como se mencionó anteriormente, en El Salvador el principal instrumento gubernamental que tiene elementos de apoyo a la asociatividad es el Programa de competitividad territorial rural “Amanecer Rural”, impulsado por el MAG, a través de la Dirección General de Desarrollo Rural, con un empréstito del FIDA. El Programa busca reducir los índices de pobreza, la desigualdad económica, de género y la exclusión social en el país centroamericano, mediante el apoyo a las asociaciones de productores y productoras, comunidades rurales y las municipalidades de diversos territorios; mejorando sus capacidades productivas, asegurándoles el acceso a los mercados formales competitivos gracias a los encadenamientos empresariales (MAG s. f. d).

El Programa Amanecer Rural entró en vigencia en junio del 2011 y finalizó en junio del 2017. El programa planteó como objetivo contribuir a mejorar las oportunidades de generación de ingresos y empleo, además de garantizar la seguridad alimentaria de las familias de los pequeños productores rurales, mediante el aumento y diversificación de la producción y del acceso a mercados competitivos, lo cual se buscó lograr a través de la expansión de las unidades productivas (asociativismo empresarial) y la creación y consolidación de las unidades económicas rurales agropecuarias y no agropecuarias (FIDA 2015).

El Programa fue diseñado para atender aproximadamente a 40 000 familias, de las cuales se espera que 14 000 familias estén vinculadas directamente con la producción primaria (FIDA 2015). El programa está conformado por tres componentes:

- Competitividad empresarial y acceso a mercados
- Asociatividad y gestión territorial
- Gestión del programa

Según una evaluación realizada por el FIDA en el 2015, el Programa Amanecer, dentro del marco del componente Competitividad Empresarial y Acceso a Mercados, durante sus primeros cinco años de ejecución había formulado un total de 50 Planes de Negocios Participativos (PNP), de los cuales se habían aprobado el 66 %, beneficiando a 1792 salvadoreños, principalmente partícipes de agrocadenas de granos básicos, hortalizas, lácteos, frutas, café y acuicultura; con una inversión de USD 1.7 millones.



Según FIDA (2015a), con respecto al componente Asociatividad y Gestión Territorial, los principales logros se resumen en la transferencia de recursos a 43 organizaciones para su fortalecimiento e impulso en la gestión del desarrollo productivo, con el propósito de que cada organización logre vincularse a procesos productivos e incrementen los ingresos económicos, con un costo total de USD 297 000. Además, el programa ha logrado elaborar 18 diagnósticos y planes de fortalecimiento organizacional (FIDA 2015).

## **b. Programa de Apoyo al Plan de Agricultura Familiar (PAAF)**

El Plan de Agricultura Familiar es otro de los programas impulsados por el MAG y es dirigido tanto a personas naturales o jurídicas, cooperativas de reforma agraria y asociaciones cooperativas. El principal objetivo del PAAF es contribuir a la reducción de la pobreza rural mediante la generación de riqueza y bienestar a las familias en condición de pobreza que habitan los territorios rurales. El programa también busca impulsar la producción de alimentos de manera sostenible, que puedan abastecer el mercado nacional, y a su vez, contribuir a la seguridad alimentaria (MAG s. f. c).

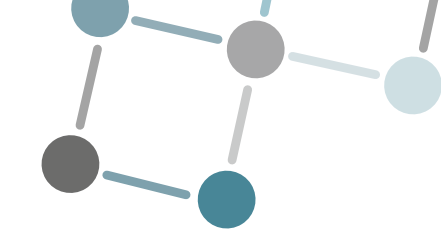
Entre los servicios que brinda el programa se encuentran el apoyo financiero para equipo o maquinaria, entrega de insumos agrícolas, asistencia técnica y capacitación. Para la prestación de los servicios anteriores, el PAAF cuenta con las Escuelas de Campo (ECAS), el Centro de Desarrollo Productivo (CDP), la Competencia Económica basada en la Formación Emprendedora (CEFE) y el Centro de Acopio y Servicios (CAS); además, el programa está conformado por cuatro subprogramas que permiten atender a la población meta:

- Programa de Abastecimiento Nacional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAN)
- Programa de Agricultura Familiar para el Encadenamiento Productivo (PAF)
- Programa para la Innovación Agropecuaria (PIA)
- Programa de Enlace con la Industria y el Comercio (PEIC)

## **c. Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para Zona Paracentral y Central (PROMEDOR CENTRAL)**

Al igual que los programas anteriores, PROMEDOR CENTRAL es una iniciativa del MAG y está dirigido a organizaciones legalmente constituidas, como ADESCOS, cooperativas, asociaciones de regentes y asociaciones municipales; se estima que el proyecto beneficiará a un total 40 000 productores agrícolas de las zonas rurales (MAG s. f. e.).

PROMEDOR CENTRAL busca mejorar las condiciones de vida de sus beneficiarios, impulsar el desarrollo del capital humano y social, apoyar la producción competitiva y sustentable, contribuir a la rehabilitación de los recursos naturales, fomentar la creación y consolidación de empresas asociativas



rurales, asimismo, participa en la facilitación al acceso de servicios financieros rurales. Entre los servicios que brinda este proyecto se mencionan los siguientes:

- Fortalecimiento socio - empresarial.
- Apoyo en procesos de formalización y legalización de grupos de interés.
- Facilitar al acceso de servicios financieros rurales.
- Cofinanciamiento de diferentes tipos iniciativas.

#### **d. Seamos Productivos**

El Programa Seamos Productivos es dirigido por el MINED, tuvo sus inicios en el 2010 como una prueba piloto, y está dirigido a docentes y estudiantes de tercer año de Educación Media de instituciones de técnicos vocacionales, principalmente con especialidades en mecánica, electrotecnia y agropecuario. El programa consiste en el desarrollo de un diplomado en Cultura de Asociatividad y Emprendedurismo, que forma parte del programa académico; se espera que este desarrolle habilidades que permitan la creación de ideas innovadoras para generar micro empresas, ya sea cooperativas o micro asociaciones (MINED s. f.).

El objetivo del programa es generar oportunidades de empleo y autoempleo a la población de bachilleres técnicos y técnicos de nivel superior, mediante la formación en cultura emprendedora, en cooperativismo y asociatividad, que les permita la inserción en el mundo productivo para el desarrollo personal, familiar y de sus comunidades (MINED 2016b).

Con respecto a los logros que ha alcanzado el programa, se reporta que del 2010 al 2013, el programa formó a 18 378 estudiantes y a 427 docentes en materia de cultura emprendedora en cooperativismo y asociatividad; además, entregó capital semilla a 47 cooperativas y a 27 asociaciones, principalmente del sector agroindustrial (MINED 2016a). Datos más recientes, registran que de junio del 2015 a mayo del 2016, el programa capacitó a más de 22 500 estudiantes y a 162 docentes, conformando 53 nuevas cooperativas (integradas por 428 jóvenes bachilleres técnicos y técnicos de educación superior), mismas que recibieron capital semilla en especie; y 94 empresas con capital semilla (cooperativas y unión de personas) se atendieron con asistencia técnica por medio del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).



### 2.3.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en El Salvador

---

En el país, existen experiencias exitosas asociativas, ya sea por la innovación en sus procesos o por el modelo económico social con el que operan.

#### a. Cooperativa Canasta Campesina

La Cooperativa Canasta Campesina del municipio de Comasagua, La Libertad, es otro caso destacable de cooperativas agrícolas en El Salvador. La cooperativa involucra a mujeres y jóvenes que agrupan a unas 75 familias que se dedican a la producción de hortalizas, frutas y productos avícolas (MAG 2016). Esta cooperativa se caracteriza por el particular modelo de comercialización de sus productos, el cual consiste en ofrecer una canasta que contiene de 10 a 12 productos agrícolas orgánicos, que deben ser entregadas cada 15 días a su cartera de clientes. El objetivo de la Canasta Campesina es crear un lazo directo entre el agricultor y el comprador, debido a que los consumidores se encargan de apoyar al productor mediante un adelanto financiero que se utiliza como capital semilla, y por su parte, el agricultor garantiza la entrega del producto cumpliendo con los plazos, calidades y cantidades previamente pactadas (IICA 2013).

Para el 2016, la Cooperativa contaba con aproximadamente 124 compradores, entre los cuales se encuentran escuelas, colegios, universidades, embajadas, instituciones estatales y organismos no gubernamentales; se estima que las ventas anuales rondan las 2668 canastas (MAG 2016).

#### b. Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Ciudad Barrios R.L.

La cooperativa nace en la década de los setenta, como una necesidad de agruparse para la obtención de mejores precios por el café producido por los agricultores de Ciudad Barrios. La Cooperativa busca ser un modelo de empresa que trabaja con responsabilidad social y ambiental, ofreciendo al mismo tiempo un producto de alta calidad, que genera bienestar a sus asociados y desarrollo a la comunidad. Entre los servicios que brinda la cooperativa a sus asociados se encuentra el beneficiado y comercialización del café, lo cual facilita el proceso de exportación del grano, además del servicio de financiamiento y asistencia técnica a cafetaleros asociados (CAFECIBA s. f.).

La Cooperativa ha logrado a través de los años, la construcción de distintas obras de interés social, económico y ambiental, como la construcción de la Escuela Los Gutiérrez, donada al Ministerio de Educación (MINED), el apoderamiento y resguardo de la Reserva Ambiental La Montaña, la construcción de nueve reservorios para la captación de aguas de lluvia para el fortalecimiento de las fuentes comunales, entre otras obras. Estas obras le han permitido a la Cooperativa recibir distintos reconocimientos, como el Premio Nacional del Medio Ambiente en 1998. La Cooperativa también se ha destacado en los mercados internacionales por tener la certificación de fincas con el sello de Rainforest Alliance (CAFECIBA s. f.).



### **c. Asociación Cooperativa San Carlos de R.L. (ACOPASCA)**

ACOPASCA nace el 30 de mayo de 1980, como parte de la reforma agraria con la asesoría del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA). Actualmente cuenta con un total de 101 asociados, de los cuales un 24 % son mujeres. ACOPASCA se ha caracterizado por comprometerse en ejercer una gestión centrada en las personas, que protejan la vida, la integridad física y la salud de sus asociados, colaboradores y demás personas relacionadas con la comunidad. La Cooperativa San Carlos ha desarrollado sus actividades respetando el medio ambiente, la legislación vigente y comprometidos con la salud ocupacional de sus trabajadores (ACOPASCA s. f.).

Desde sus inicios, la Cooperativa se ha dedicado al cultivo de caña de azúcar y granos básicos; a partir del 2005, ACOPASCA diversificó sus actividades económicas con la introducción de la siembra de plátano curar enano y mango panades, y actualmente también ha incursionado en la producción de frutas deshidratadas como limón, mango, papaya, piña, plátano y caña. Entre sus principales clientes se encuentran Walmart, Ingenio La Cabaña, Ingenio El Ángel, Frutales de El Salvador y otros.

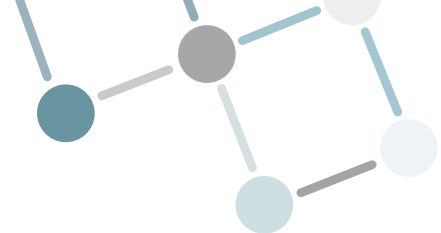
La Cooperativa se ha destacado por los beneficios que ha brindado a sus asociados, entre ellos la construcción de viviendas, las entregas de aguinaldo, la asignación anual de terreno para la siembra de granos básicos, pago de seguro social, empleo, seguro de vida, utilidades anuales y el apoyo brindado a las comunidades aledañas.

### **d. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Carlos Dos R.L.**

Otro ejemplo de una cooperativa cafetalera destacable es el caso de la Cooperativa San Carlos Dos R.L., la cual nace en 1979 con la reforma agraria agrupando, 300 asociados; actualmente cuenta con una extensión total de 992 manzanas, de las cuales 847 se dedican al cultivo de café y 40 a distintas actividades agrícolas. Entre los logros que ha alcanzado la Cooperativa se registra en el año 2000 la construcción de viviendas a sus asociados, además, se brinda el servicio de energía eléctrica y agua potable. La Cooperativa ha realizado distintas obras sociales, como el muro de contención del Centro Escolar y la construcción de la Unidad de Salud de la comunidad; ambas obras son dadas en préstamo de uso al Ministerio de Educación (MINED) y el Ministerio de Salud (MINSAL), respectivamente. Al igual que la cooperativa anterior, Cooperativa San Carlos se encuentra comprometida con la producción sostenible, por ello, actualmente cuenta con la certificación de calidad Rainforest Alliance.

### **e. Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS)**

La Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS) constituye una experiencia exitosa en el país centroamericano. CONFRAS es una organización cooperativa, integradora, gremial agropecuaria, que fortalece, defiende y promociona el sector cooperativo salvadoreño; su principal objetivo es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados mediante procesos articulados de organización, producción, comercialización e incidencia en políticas



públicas (CONFRAS 2017). Entre los logros que ha alcanzado CONFRAS al año 2016 se encuentran la elaboración de una política de igualdad de género en la Confederación y capacitaciones sobre la cultura cooperativista, haciendo énfasis en el control democrático, en la igualdad de género y en la inclusión de jóvenes.

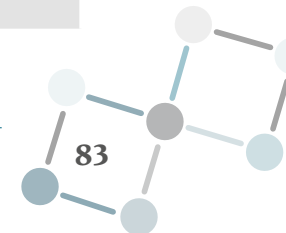
Es importante señalar que CONFRAS apuesta actualmente hacia un liderazgo gremial de nuevo tipo, militante de formación integral con misión empresarial, gerencial y técnica, capaz de impulsar la lucha social para la gerencia empresarial; para ello han trabajado con las cooperativas en la construcción de sus propios planes estratégicos, además de la implementación de programas formativos empresariales productivas (CONFRAS 2017).

## f. Otros casos destacables de organizaciones asociativas

Por otra parte, de acuerdo con la encuesta realizada por el IICA y ACI Américas para este estudio, en el **cuadro 21** se describen otros casos de organizaciones asociativas, mencionadas como destacables.

**Cuadro 21. Casos destacables de organizaciones asociativas en El Salvador**

Organización	Descripción
<b>Cooperativa Ganadera de Sonsonate R.L.</b>	Cooperativa fundada en 1965, es considerada el mayor fabricante de leche envasada, reconocida por sus productos bajo la marca Salud; marca líder en el mercado salvadoreño, se estima que su producción es más de 125 000 litros diarios de leche.
<b>Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Pinos (ACOPALP R.L.).</b>	La Cooperativa se crea en 1980 en el cantón Los Pinos. Actualmente cuenta con un total de 104 asociados, quienes se dedican a la producción, beneficiado y comercialización de café uva. La organización también ha desarrollado actividades de turismo comunitario y cuenta con la certificación de comercio justo (ACOPALP s. f.).
<b>Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Ahorro y Crédito de Apicultores La Libertad. (ACAPILL R.L.).</b>	La Cooperativa nace en 1987, se dedica a la producción y venta de miel de abeja. Según datos al 2011, la cooperativa se ubicó en el tercer lugar entre seis exportadores privados, posee el título de primer lugar en exportación de miel 2011-2012. Además, ha generado divisas por más de un millón de dólares, donde cada asociado -de los 30 en total- percibe utilidades hasta por 25 mil dólares (IICA 2013b).
<b>Cooperativa de Caficultores Siglo XXI</b>	La Cooperativa fue fundada en el 2000, inició operaciones 21 productores de café. La organización se dedica al acopio, al beneficio húmedo y seco y a la comercialización. Cuenta con las certificaciones de Fairtrade, Rainforest Alliance y Starbucks Coffee (Cooperativa Siglo XXI s. f.).





**Cuadro 21. Casos destacables de organizaciones asociativas en El Salvador**

Organización	Descripción
<b>Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de San José La Majada R.L</b>	La Cooperativa nace en 1967, se dedica a la producción, industrialización y comercialización de café, su principal marca es Café Majada Oro (Café Majada Oro, s. f.).
<b>Asociación Cooperativa de Comercialización, Producción, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA R.L.)</b>	ACOPIDECHA es una cooperativa asociada a la apicultura de la región, destinada a realizar acciones en beneficio del desarrollo de sus asociados, sus familias y de la comunidad. La cooperativa está integrada por cuatro mujeres y 22 hombres, quienes representan a un total de 26 familias. La cooperativa de dedica al acopio, producción, comercialización, ahorro y crédito de los apicultores de Chalatenango. Es exportadora de miel de abeja desde el año 2013, principalmente al mercado alemán (ACOPIDECHA, s. f.).
<b>Otras organizaciones</b>	Asociación de Productores de Arroz de Atiocoyo-Nueva Concepción, Asociación de Ganaderos de Santa Rosa de Lima y la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa (ACOPANELA R. L.).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



## 2.4. Honduras

### 2.4.1. Formas asociativas relevantes en Honduras

En Honduras se observa una amplia diversidad de formas asociativas. Las personas que deseen agruparse pueden constituirse en Empresa Asociativa Campesina (EAC), Sociedad Cooperativa Limitada (SCL) o Sociedad Cooperativa Suplementada (SCS) y como Empresa del Sector Social de la Economía.

#### a. Empresa Asociativa Campesina (EAC)

Las EAC son asociaciones que se forman en el área rural y que realizan actividades colectivas. Todos los socios tienen derecho al uso, propiedad y goce de los beneficios que se logren. En este tipo de empresa, las personas beneficiarias de la reforma agraria acuerdan aportar su trabajo, industria, servicios y otros bienes, así como comercializar e industrializar sus productos y repartirse, en forma proporcional a sus aportes, las utilidades o pérdidas que resulten de cada ejercicio fiscal (CONAMIPYME 2008).

**La empresa asociativa campesina, la sociedad cooperativa y la cooperativa tradicional son algunas de las formas de asociación en Honduras.**

Para poder integrar una EAC, se debe contar con un mínimo de cinco socios; su capital se conforma por la aportación de trabajo, monetaria o en especie, que hagan los miembros; por el capital de reserva y capitalización; y por donaciones, herencias y legados que la empresa acepte; su responsabilidad es limitada, solidaria y colectiva, de acuerdo con sus estatutos y reglamentos (CONAMIPYME 2008). El Instituto Nacional Agrario (INA) es el ente responsable de otorgar esta personería jurídica.

#### b. Sociedad Cooperativa

Este tipo de sociedad realiza sus actividades exclusivamente en favor de sus socios; actúa bajo una denominación social y su capital, que es variable, está dividido en participaciones iguales. Las organizaciones pueden optar por la Sociedad Cooperativa Limitada (SCL) o la Sociedad Cooperativa Suplementada (SCS). Para su conformación, es necesario un mínimo de 20 socios, el capital social se integra por las aportaciones de los asociados y la responsabilidad es limitada al capital aportado (CONAMIPYME 2008). Esta forma asociativa está regulada por el Código de Comercio.

**“Las cooperativas son organizaciones privadas, voluntariamente integradas por personas que inspirados en el esfuerzo propio y la ayuda mutua, realizan actividades económico-sociales, a fin de prestar a sí mismas y a la comunidad, bienes y servicios para la satisfacción de necesidades colectivas e individuales” (Decreto No- 65-87, 1987).**



### c. Empresa del Sector Social de la Economía

Esta forma asociativa se refiere a los organismos de primer grado, como las cooperativas tradicionales. De acuerdo con CONAMYPIME (2008), dentro de esta categoría se encuentran las tiendas comunitarias de abastecimiento y consumo, cooperativas sindicales, cajas comunales y de ahorro, empresas de servicios múltiples, organizaciones de desarrollo, por mencionar algunas. Para integrarse formalmente, el número de socios debe ser de 10 o más, además, su responsabilidad es limitada, solidaria y colectiva.

En el Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía (COHDESSE) se agrupan las diferentes confederaciones existentes en el país, así como los Consejos Regionales del Sector Social de la Economía (CODESSE); estos últimos son estructuras creadas con el propósito de representar, fortalecer y consolidar el sector social de la economía y aglutinar regionalmente a todas las empresas de dicho sector (COHDESSE 2015).

La Confederación Hondureña de Cooperativas (CHC) es una de las entidades de tercer grado más relevantes en Honduras; se considera el máximo organismo de integración y de representación del movimiento cooperativo hondureño. La CHC está integrada por diez organizaciones afiliadas y dos organismos auxiliares. Las diez organizaciones están conformadas por un total de 1064 cooperativas base, las cuales agrupan a más de dos millones de asociados. Entre las organizaciones asociadas a la CHC se encuentran federaciones de ahorro y crédito, de transporte, de vivienda, agroforestales y agropecuarias (CONSUCOOP 2016).


#### 2.4.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Honduras

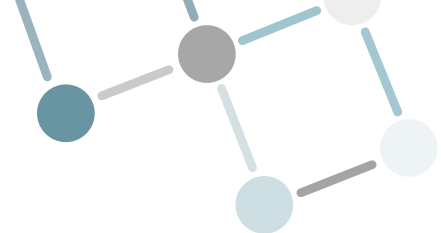
---

Desde 1924, la Constitución de este país consideró como deber del Estado promover y estimular la fundación de sociedades cooperativas. Posteriormente, se decretó la primera Ley de Sociedades Cooperativa para venta de mercaderías a plazos (1936), se incluyó en el Código de Comercio un capítulo sobre esta forma asociativa (1940) y, en 1954, se aprobó la Ley de Asociación de Cooperativas. En este marco, el cooperativismo registra un crecimiento, propiciado por el apoyo institucional, por la influencia de programas regionales de cooperación internacional y, sobre todo, por la organización espontánea de diferentes grupos (CONSUCOOP 2015).

Así, en 1971 se creó la Confederación Hondureña de Cooperativas (CHC s. f.), organismo cúpula del sector, con la finalidad de representar, defender, promover, difundir y consolidar este movimiento. El desarrollo del movimiento

**El Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (CONSUCOOP), es la institución descentralizada del Estado, autónoma y con patrimonio propio, que tiene a su cargo la aplicación de la legislación cooperativa y autoridad de control de los entes cooperativos hondureños.**





planteó la necesidad de un nuevo marco legal. En 1987, se decretó la Ley de Cooperativas de Honduras y su Reglamento; normativa que se reformó en 2014, a propuesta de la CHC y adherentes, con el fin de garantizar el ordenamiento y el funcionamiento adecuado del sistema cooperativo hondureño (CONSUCOOP 2015).

En 1985 se decretó la Ley del Sector Social de la Economía y, en 1997, el Reglamento de esta legislación, el cual contempló la figura del Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía (COHDESSE), mismo que se creó en 2001 como órgano superior de representación de las organizaciones y empresas del sector social de la economía; cabe destacar que en 2003 fueron censados 4478 grupos asociativos formales e informales (COHDESSE 2015).

Datos oficiales, a octubre del 2016, indican que 759 cooperativas están inscritas en el Registro Nacional de Cooperativas y 852 están en proceso de reinscripción; de estas organizaciones, 42 % están relacionadas con el agro; principalmente, son entidades agropecuarias, agroforestales y cafetaleras. Además de lo anterior, están registradas 12 federaciones y 148 grupos en proceso de formación (CONSUCOOP 2016).

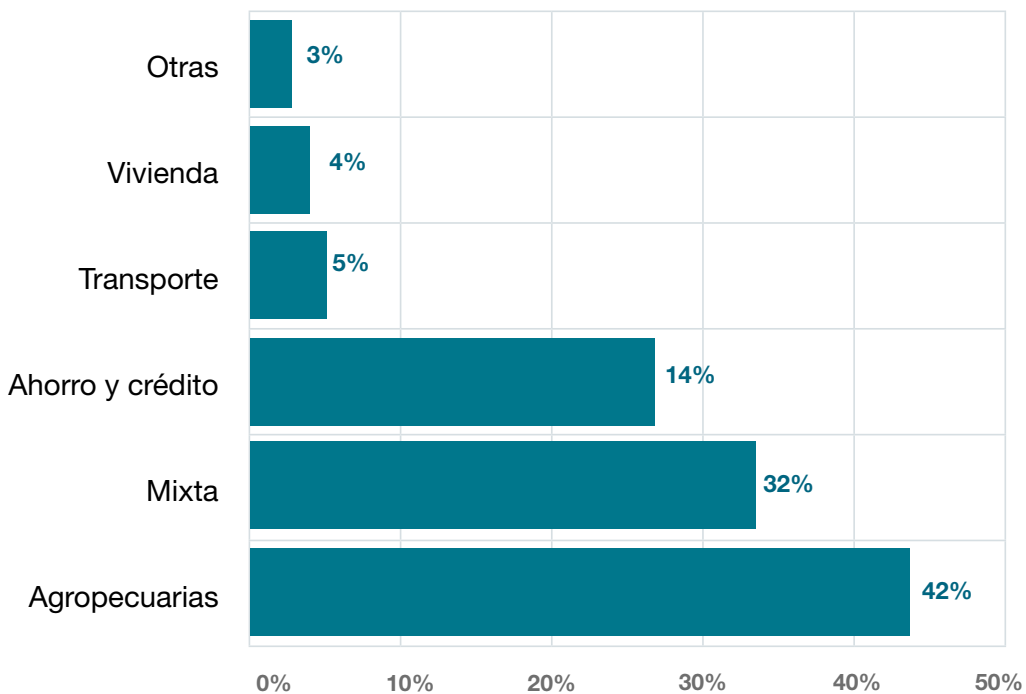
En 2016, mediante el Decreto Ejecutivo PCM-026-2016, se creó el Instituto de la Economía Social con el objeto de diseñar e implementar políticas públicas para fomentar el sector social de la economía, el cual operará una unidad de emprendimientos asociativos, como uno de sus ejes centrales.

Actualmente, la institución que controla, vigila y supervisa a las cooperativas es el Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (CONSUCOOP), el cual sustituyó al Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP), como parte de las reformas de 2014 a la Ley de Cooperativas de Honduras (CONSUCOOP 2015). El CONSUCOOP es una institución descentralizada, autónoma y con patrimonio propio, que tiene a su cargo la aplicación de la legislación cooperativa, es decir, es el ente por mandato constitucional y de ley, responsable de controlar, vigilar y supervisar las organizaciones cooperativas hondureñas, mediante mecanismos preventivos y correctivos a fin de salvaguardar los intereses de los asociados (CONSUCOOP s. f.).

Como se muestra en la **figura 6** y según datos de CONSUCOOP (2016), de las cooperativas inscritas en el Registro Nacional de Cooperativas de dicha institución, en el país predominan las cooperativas pertenecientes al sector agrícola, las cuales representan el 42 % del universo de cooperativas de Honduras, seguidas por las cooperativas mixtas (32 %) y las cooperativas de ahorro y crédito (14 %).

En cuanto a la institucionalidad de apoyo a la asociatividad en Honduras, en el **cuadro 22** se presenta un resumen.

**Figura 5. Distribución relativa de cooperativas en Honduras según sector al que pertenece, 2016**



**Fuente:** Elaborada con base en datos de CONSUCOOP 2016.

**Cuadro 22. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Honduras**

Tipo de apoyo	Institucionalidad	Descripción
<b>Formalización de nuevas organizaciones asociativas</b>	Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG): Proyecto COMRURAL	COMRURAL es un proyecto liderado por la SAG, con recursos del Banco Mundial y la agencia suiza COSUDE. Su objetivo es contribuir a mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores organizados. Una de sus propuestas es el establecimiento de vínculos formales entre productores y los siguientes eslabones en la cadena de valor (COMRURAL 2016).
	Secretaría de Desarrollo Económico: Unidad Sector Social de la Economía	La Unidad del Sector Social de la Economía tiene su respaldo en el Decreto n.º 193-85. Esta unidad se encarga de incorporar y registrar los nuevos asociados de una organización o empresa, también realiza otras funciones como el registro de cambio domicilio (SDE s. f.).
	Instituto Nacional Agrario (INA): Programa Reconversión Empresarial	El Instituto Nacional Agrario (INA) capacita en organización y constitución de empresas asociativas campesinas, cooperativas y empresas de segundo grado (INA s. f.).
<b>Mayor capital externo bancario y no bancario / acceso al crédito</b>	Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG): Proyecto COMRURAL	Otro componente de COMRURAL es la prestación de servicios técnicos (financieros y no financieros) (COMRURAL 2016).
	CONFIANZA SA-FGR	Confianza SA-FGR es la primera sociedad administradora de fondos de garantía recíproca de Honduras, se fundó en 2015. Su objetivo es la emisión de garantías que respalden créditos otorgados a las mipyme del sector agropecuario, proyectos de vivienda social y educación técnica profesional (CONFIANZA SA-FGR 2016).
	Presidencia de Honduras: Programa Crédito Solidario	Crédito solidario es un programa presidencial que tiene la finalidad de brindar asistencia técnica, dar acceso a créditos y promover formas asociativas para promover la actividad económica en grupos (Decreto n.º PCM-05-2015 2015).

**Cuadro 22. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Honduras**

Tipo de apoyo	Institucionalidad	Descripción
Acceso a capacitación y asistencia técnica	Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG): Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial (SEDUCA)	SEDUCA es una unidad de la SAG, la cual se dedica a promover y orientar la política de formación de recursos humanos, según las necesidades del sector agroalimentario, su principal objetivo es fortalecer los sistemas de educación, capacitación y comunicación agroalimentaria (SEDUCA s. f.).
	Instituto Nacional de Formación de Profesionales (INFOP): Programas de desarrollo empresarial	El INFOP cuenta con programas y coordinaciones de desarrollo empresarial para las mipymes; específicamente, en las zonas rurales imparte cursos en materia de agricultura y agroindustria (INFOP 2016).
	Programa Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) - MIPYME	El programa Centros de Desarrollo Empresarial para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CDE-MIPYME), es una iniciativa pública-privada que brinda asistencia técnica, asesoría y capacitación a las mipymes. Actualmente operan 11 centros en el país (Gunther 2015).
Mejor comercialización	Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG): Proyectos de competitividad	Entre los proyectos de competitividad que ejecuta la SAG se encuentra el Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del Corredor Fronterizo Sur Occidental (PRO-LENCA), el cual busca mejorar los ingresos, las oportunidades de empleo, la seguridad alimentaria y las condiciones de vida de la población rural pobre, con un enfoque de inclusión social y de equidad de género (SAG 2017). Además de PRO-LENCA, existe el Programa Rural Sostenible para la Región Sur (EMPRENDESUR) y el Programa Horizontes del Norte, ambos dirigidos a fomentar la inserción de cadenas de valor y de empresas y negocios rurales a los mercados nacionales e internacionales (SAG s. f.).
	Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER): Feria Agromercados	Desde el 2012 se organiza la feria bianual Agromercados Honduras con el fin de generar un punto de encuentro donde converjan los actores públicos y privados de los diferentes eslabones de la cadena agrícola, a efecto de promover negociaciones empresariales (FUNDER 2016).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



### 2.4.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Honduras

---

Dentro de los instrumentos de soporte a la asociatividad, en Honduras, destacan los proyectos de competitividad que ejecuta la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y el Programa Nacional de CDE-MIPYMES, así como otros relacionados con el financiamiento.

#### a. Proyectos para la competitividad

La SAG ejecuta cuatro proyectos de competitividad orientados al sector productivo rural. Uno de ellos es el Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL) que cuenta con aportes financieros del Banco Mundial (BM) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), también la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) contribuye con apoyo técnico.

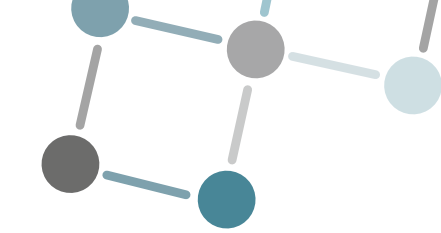
El objetivo de COMRURAL es contribuir a mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores de siete departamentos del Centro-Occidente de Honduras, organizados en empresas privadas, empresas asociativas campesinas, asociaciones de productores o cooperativas, que cuenten con personalidad jurídica o que la adquieran durante el proceso de incorporación al proyecto. Los componentes de la iniciativa son apoyo a las alianzas productivas, inversiones productivas y coordinación (COMRURAL 2016).

Otro proyecto de competitividad que ejecuta la SAG es el Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del Corredor Fronterizo Sur Occidental (PRO-LENCA), el cual busca mejorar los ingresos, las oportunidades de empleo, la seguridad alimentaria y las condiciones de vida de la población rural pobre, con un enfoque de inclusión social y de equidad de género; asimismo, el proyecto pretende mejorar la gestión de los recursos naturales, la mitigación contra la variabilidad ambiental, asegurar la sostenibilidad de la producción, disminuir el riesgo ante desastres naturales y modernizar la infraestructura rural en las áreas priorizadas por el proyecto, con el objetivo de facilitar de forma permanente el acceso al mercado (SAG 2017).

PRO-LENCA tiene un presupuesto total de USD 27.8 millones, el cual está distribuido entre los aportes que realiza el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Global Environment Facility (GEF), el Gobierno de Honduras y los beneficiarios; con dichas contribuciones el proyecto busca beneficiar directamente a más de 11 000 familias en condición de pobreza.

El Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EMPRENDESUR) tiene como propósito contribuir a incrementar las oportunidades de ingresos, empleo y seguridad alimentaria de los pequeños productores organizados, a fin de propiciar su inserción a cadenas de valor y el acceso de sus unidades económicas rurales a los mercados nacionales e internacionales (FIDA 2015). La iniciativa tiene lugar en los departamentos de Choluteca, El Paraíso, Francisco Morazán, La Paz y Valle. Además de contar con recursos propios del Gobierno de Honduras, participan en el financiamiento el FIDA, el BCIE y el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional (OFID, por sus siglas en inglés).





En tanto, el Proyecto para la Competitividad y el Desarrollo Rural Sostenible en la Zona Norte (Horizontes del Norte) está orientado a aumentar los ingresos, el empleo y la seguridad alimentaria de las familias rurales pobres en varios municipios de los Departamentos de Atlántida, Cortés y Santa Bárbara; así como, reducir su vulnerabilidad ambiental dentro de un marco de igualdad de género y de inclusión de la juventud rural. Este proyecto también recibe financiamiento del FIDA.

## **b. Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO)**

El Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO) es una dependencia de la SAG que articula y coordina entre los sectores público y privado y la cooperación internacional el desarrollo de la competitividad de los distintos eslabones y actores de las cadenas agroalimentarias priorizadas a nivel nacional (SAG s. f. a).

## **c. Acciones formativas**

El Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), a través de su división de acciones formativas, provee servicios de capacitación y asistencia técnica, presenciales y en línea, al sector productivo (agrícola, turismo, industria, comercio, etc.). En el rubro agrícola, cuenta con programas y coordinaciones para el desarrollo de las comunidades y zonas agrícolas, así como convenios con universidades; de esta manera, oferta cursos en agricultura orgánica, hortalizas, cultivos hidropónicos, procesamiento de cárnicos y lácteos, elaboración de abonos orgánicos, porcicultura, envasado de frutas y verduras, entre otros (INFOP 2016).


## **d. Programa nacional CDE-MIPYME**

El programa Centros de Desarrollo Empresarial para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CDE-MIPYME) es una iniciativa pública-privada que fue impulsado, en 2013, por la Secretaría de Desarrollo Económico junto con el Consejo Nacional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME). Actualmente, operan 11 centros en el país, donde se trabaja bajo el esquema de cadenas productivas; tan solo en el 2015 se identificaron 93 de estas. Asimismo, a través de estos centros se ejecutan el Programa Nacional de Microfranquicias, el Programa Nacional de Información y Estadística MIPYME-SSE y el Programa Presidencial Crédito Solidario (Gunther 2015).

## **f. Fondos de garantía recíproca**

En el segundo semestre de 2015, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) autorizó el inicio de operación de CONFIANZA SA-FGR, primera sociedad administradora de fondos de garantía recíproca de Honduras, que administra el Fondo de Garantía para la Mipyme (FOGMIPYME), el Fondo de Garantía para la Vivienda Social (FOGAVIS), el Fondo para la Educación Técnica y Profesional (FOGADE) y el Fondo de Garantía para el Sector Agropecuario (FAGRE). En los primeros seis meses de

**El Programa CDE-MIPYME atiende los principales problemas de la mipymes: asistencia técnica, acceso a mercados, acceso a financiamiento y articulación al entorno institucional y legal (Gunther 2015).**



operaciones del 2015, CONFIANZA SA-FGR emitió 686 garantías recíprocas (reservas y registros), con especial énfasis en créditos para las mipyme, créditos agrícolas y en menor medida para vivienda, con una cobertura de doce departamentos del país (CONFIANZA SA-FGR 2016).

## f. Servicios financieros

El Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI) presta servicios financieros de banca universal para la producción y vivienda, con énfasis en el sector social de la economía (BANHPROVI 2016). Administra fondos públicos para sectores productivos agrícolas y no agrícolas, incluyendo a las mipymes, como el Fideicomiso del Programa de Reactivación del Sector Agroalimentario (FIRSA) de Honduras. En tanto, el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) canaliza recursos financieros para el sector agropecuario y para actividades de transformación y comercialización (BANADESA 2016).

En el 2014, las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF; entidades de naturaleza civil y sin fines de lucro) otorgaron en el sector agropecuario el 37 % de los préstamos (CNBS 2014).

En el país también opera un importante sistema microfinanciero, no supervisado por la CNBS, que en forma directa o a través de organizaciones presta servicios financieros a las mipyme. De acuerdo con Lagos (2015), algunas de las entidades que lo conforman son las Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD), las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) y los Sistemas Financieros Alternativos Rurales (SIFAR), información más en detalle sobre los servicios que brinda se presenta en el **cuadro 23**.

**Cuadro 23. Entidades microfinancieras y su oferta de servicios en Honduras**

Entidad	Oferta de servicios
Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD)	Se especializa en servicios financieros. Otros servicios adicionales están relacionados con el desarrollo empresarial, capacitación o asesoría.
Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC)	Su oferta se orienta a los segmentos informales o de microempresas.
Sistemas Financieros Alternativos Rurales (SIFAR)	Son cajas rurales, empresas asociativas, etc., impulsadas por el gobierno u organismos internacionales, que proporcionan financiamiento rural en las zonas más apartadas.

**Fuente:** Elaborado con base en Lagos 2015.



## 2.4.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Honduras

---

En Honduras, el trabajo asociativo ha rendido sus frutos; algunas experiencias exitosas se describen a continuación.

### a. Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria La Sureñita

La Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria La Sureñita se fundó hace más de 30 años y se ubica cerca de la frontera de Honduras con Nicaragua, en Choluteca. Es una organización integrada principalmente por mujeres hondureñas, cuenta con 98 asociados, de los cuales 59 son mujeres, siendo 11 de ellas menores de 30 años, además, se estima que la cooperativa beneficia a más de 1800 personas de manera indirecta (FIDA 2016b, La Sureñita s. f.).

La Cooperativa está vinculada a la cadena de valor de la semilla de marañón que abarca a productores, elaboradores y vendedores. Además de la venta de semilla de marañón, la organización durante el año 2009 comercializó varios subproductos como mermeladas, glaseado, vinagre, almíbar y vino de mesa. La Sureñita opera en mercados nacionales e internacionales, se estima que el 85 % de la producción se exporta al mercado europeo; el equivalente a 60 000 kg de almendras y pasas de marañón llegan a los países de Alemania, Bélgica, Francia, España y Austria (La Sureñita s. f.).

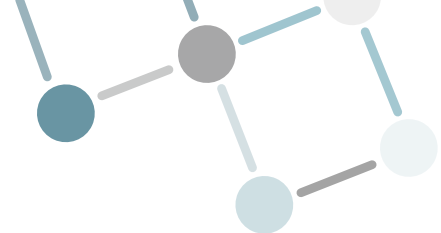
A través del programa Emprendesur, el FIDA ha apoyado a la cooperativa brindando asistencia técnica y capacitación para la adopción de medidas de higiene y protección del medio ambiente, además ha rehabilitado tierras y plantas de producción, logrando así aumentar la capacidad de producción hasta en un 50 % (FIDA 2016b).

### b. Consorcio Agrocomercial de Honduras

Por otra parte, se tiene el caso del Consorcio Agrocomercial de Honduras, alianza integrada por las pymes HORTISA, PROVIASA, La Meseta, Tropical Yojoa, ECARAI, APROLHF, Vegetales Lencas y VERYFRUP. La membresía total de productores agrupados en el consorcio es de 437. Se integró con el objetivo de resolver, conjuntamente, los problemas comunes que enfrentan los pequeños productores asociados en la comercialización de hortalizas y frutas en supermercados. Este consorcio constituye un modelo de asociatividad comercial que mejora la posición de los pequeños productores en los mercados. Su conformación fue a iniciativa de Funder (Cruz 2015).

### c. Otros casos destacables

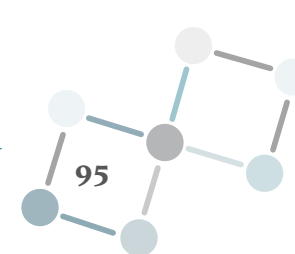
De acuerdo con la encuesta realizada por el IICA y la ACI Américas para este estudio, en el **cuadro 24** se describen organizaciones asociativas mencionadas como destacables.



**Cuadro 24. Casos destacables de organizaciones asociativas en Honduras**

Organización	Descripción
<b>Palmas Aceiteras de Honduras (HONDUPALMA)</b>	Es una empresa cooperativa agroindustrial de la Reforma Agraria, perteneciente al sector social de la economía. Esta organización se ha convertido en una importante fuente de desarrollo para el Valle de Sula. Entre los productos que se elaboran se encuentra la manteca, distintos tipos de aceite vegetal, harina de almendra y base de jabón con grasa de origen vegetal (HONDUPALMA s. f.).
<b>Empresa Campesina Agroindustrial de la Reforma Agraria de Intibucá (ECARAI)</b>	Es una organización de segundo grado, que nace en 1994. La empresa campesina agrupa a 13 cooperativas que suman un total de 325 productores agrícolas. ECARI es una empresa campesina dirigida a pequeños productores de la comunidad indígena lenca, destinada a la producción y comercialización de hortalizas, productos que ha logrado colocar en cadenas de supermercados nacionales (COMRURAL 2014).
<b>Cooperativa Cafetalera Capucas Ltda. (COCAFAL)</b>	La Cooperativa fundada en 1999 en la localidad de Capucas. Se dedica a la producción, procesamiento y comercialización de café. Actualmente cuenta con más de 700 asociados. La Cooperativa ha sido reconocida internacionalmente por la calidad del café que producen y por las distintas certificaciones que posee. Además desarrolla una diversidad de proyectos asociados a la horticultura, viveros, apicultura, plantas ornamentales, entre otros (COCAFAL s. f.).
<b>Cooperativa de Horticultores de Siguatepeque (COHORSIL)</b>	La Cooperativa nace en 1980 en el municipio de Siguatepeque. COHORSIL se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, producción de plantas hortícolas y a la comercialización y exportación de café. La Cooperativa también contribuye al desarrollo socioeconómico y ambiental de la comunidad. Sus productos y servicios se encuentran certificados por la norma de calidad ISO 9001 (COHORSIL s. f.).
<b>Otras organizaciones asociativas</b>	Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho, Unión de Organizaciones de Productores de Oriente, Cooperativa Agrícola Regional El Negrito, Cooperativa Agropecuaria San Manuel Ulúa y Cooperativa de Productores de Leche de Gualaco (Coaplegual).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.





## 2.5. Panamá

### 2.5.1. Formas asociativas relevantes en Panamá

---

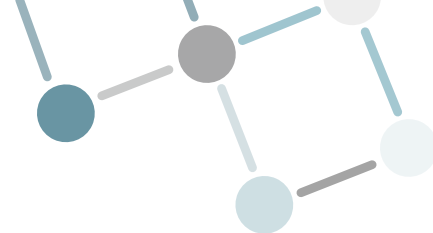
Algunas de las formas asociativas presentes en Panamá son las cooperativas y las diferentes modalidades de organización campesina. En el país centroamericano, recientemente ha surgido una nueva forma de asociatividad gracias al apoyo y promoción de diversas instituciones; las organizaciones de cadenas agroalimentarias representan una nueva alternativa para resolver la problemática que enfrenta la ruralidad y a la vez, organiza el sector agropecuario privado.

#### a. Cooperativas

De acuerdo con la Ley n.º 17 (1997), por la cual se establece el Régimen Especial de Cooperativas, estas asociaciones son de utilidad pública, de interés social y de derecho privado; se constituyen por personas naturales y jurídicas, las cuales conforman empresas que, sin perseguir fines de lucro, tienen por objetivo planificar y realizar actividades de trabajo o de servicios de beneficio socioeconómico, encaminadas a la producción, distribución y consumo cooperativo de bienes y servicios con la aportación económica, intelectual y moral de sus asociados.

**“Las cooperativas son asociaciones de utilidad pública, de interés social y de derecho privado, con autonomía jurídica y funcionamiento democrático. El Estado es el encargado de fomentar y fiscalizar las cooperativas, mediante asistencia técnica y financiera”**  
(Ley n.º 17/1997).

En Panamá es posible diferenciar entre dos tipos de cooperativas, las cooperativas especializadas y las cooperativas de servicios múltiples. Como se puede observar en el **cuadro 25**, las cooperativas especializadas son aquellas que se dedican a una sola actividad económica; mientras que las cooperativas de servicios múltiples, también conocidas como cooperativas integrales, desarrollan varias actividades económicas.



**Cuadro 25. Tipos de cooperativas presentes en Panamá**

Tipo	Características
Cooperativa especializada	Se ocupan de una sola actividad económica, social o cultural, como la producción, el consumo, la salud o la vivienda.
Cooperativa de servicios múltiples	Se ocupan de diversos ramos de la actividad económica, social o cultural, y tienen por finalidad satisfacer necesidades conexas o complementarias.

**Fuente:** Elaborado con base en la Ley n.º 17 (1997).

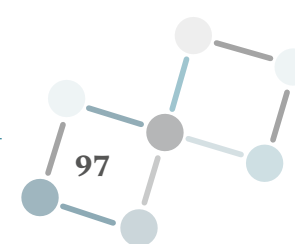
De acuerdo con la normativa, el número mínimo de asociados necesarios para integrar una cooperativa de primer grado es 20, pero puede ser menor si lo autoriza el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP). La responsabilidad de estas puede ser limitada (R.L.) o suplementada (R.S.). La integración vertical del sector se da cuando las cooperativas de primer grado se afilian a federaciones nacionales y estas, a su vez, en confederaciones. En tanto, la integración horizontal puede ser de dos tipos (Ley n.º 17/1997):

- **Unión:** la conforman cooperativas de primer grado que tienen diferente actividad principal.
- **Central:** se forma de cooperativas de primer grado que tienen igual actividad principal.

De acuerdo con el IPACOOOP (2016b), es la institución autónoma encargada de la política cooperativista del Estado; al segundo trimestre de 2016 existían registradas 485 cooperativas; entre las que destacan las de servicios múltiples (37 %) y las de ahorro y crédito (25 %).

## b. Formas de organización campesina

De acuerdo con la Ley n.º 23 (1983) sobre asociaciones de productores en Panamá, las formas de organización campesina resultantes del proceso de la reforma agraria son los asentamientos campesinos, las juntas agrarias de producción y las empresas de segundo grado, dichas organizaciones se describen en el **cuadro 26**.



**Cuadro 26. Formas de organización campesina en Panamá**

Forma de organización campesina	Descripción
<b>Asentamientos campesinos</b>	Organización económico social, constituida por campesinos de escasos recursos, dotados de tierras por el Estado, para el uso eficiente y racional de estas, mediante el sistema de explotación colectiva y del uso de técnicas modernas de producción, tendientes a la transformación del agro y al desarrollo y modernización de la agricultura.
<b>Juntas agrarias de producción</b>	Organizaciones campesinas formadas por pequeños y medianos propietarios de tierras o por quienes ostenten derechos posesorios, que se unen en juntas permanentes de trabajo para la adquisición de insumos, maquinarias, equipos y herramientas para la explotación conjunta de parcelas individuales, de conformidad con las decisiones de la Junta Agraria de Producción, así como para el transporte y mercadeo de los productos agropecuarios.
<b>Empresas de segundo grado</b>	Cualquier organización productiva de las previstas en la Ley n.º 23 puede por sí sola o mediante acuerdo con otras organizaciones similares, constituir una empresa de segundo grado, para la transformación parcial o total del producto agropecuario primario y para su comercialización dentro del mercado nacional o extranjero.

**Fuente:** Elaborado con base en la Ley n.º 23 (1983).

En relación con las empresas de segundo grado, estas abarcan las asociaciones de productores que, al igual que los asentamientos campesinos y juntas agrarias de producción deben estar registradas ante el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), institución responsable de la fiscalización y del otorgamiento de la personería jurídica correspondiente.

A juicio de especialistas, la Ley n.º 23 requiere ajustarse a la realidad actual y a los nuevos mecanismos que se han implementado para abordar el desarrollo rural (MIDA 2014). Estos instrumentos están orientados al fortalecimiento y a la promoción de las organizaciones de cadenas, que han cobrado una nueva dinámica desde el 2011, con la expedición del Decreto Ejecutivo n.º 487, el cual le brinda su fundamento legal.

### c. Organizaciones de cadenas agroalimentarias

Las organizaciones de cadenas agroalimentarias son definidas como un conjunto de actividades y actores que intervienen y se relacionan técnica, social, económica y ambientalmente en todo el proceso productivo de las agrocadenas, desde la actividad agrícola primaria hasta la oferta al consumidor final, incorporando el empaque, industrialización y distribución, definiendo acuerdos y acciones para alcanzar la productividad (Decreto n.º 487/2011).

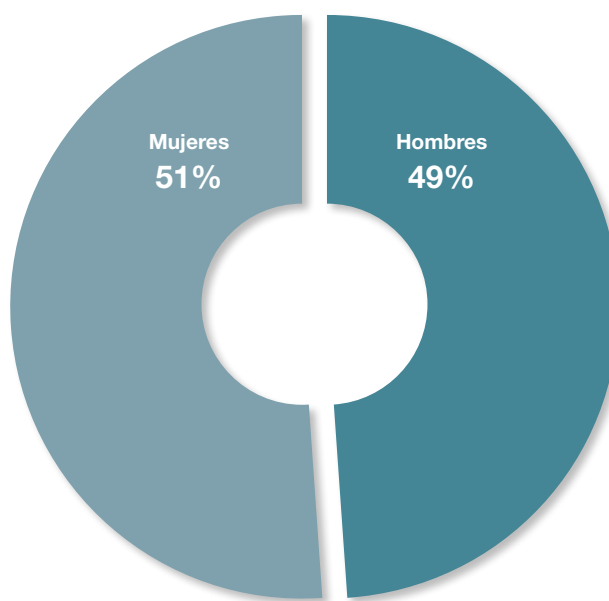
Las cadenas agroalimentarias surgen por la necesidad de coordinar e integrar a todos los actores de una misma cadena, con la finalidad de potenciar esfuerzos, mejorar la productividad y competitividad de cada eslabón y reforzar la sostenibilidad, brindando calidad e inocuidad al consumidor. En el 2015 se intensificaron las reuniones de las nueve cadenas formalmente establecidas (arroz, leche, carne vacuna, maíz, poroto, ñame, hortalizas, yuca y plátano). Se espera que dichas organizaciones se conviertan en el principal mecanismo de asociatividad privada.

#### 2.5.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Panamá

Los inicios del cooperativismo en Panamá se remontan a 1920, cuando el Estado panameño legisló sobre las cooperativas escolares; seguidamente, en 1926 se legisló en el Código de Comercio y en 1947 sobre el Código de Trabajo. Otro hecho que marcó el inicio del movimiento cooperativista fue la creación de las primeras cooperativas de crédito, las cuales surgieron durante el período 1933-1948, bajo las leyes de Estados Unidos; sin embargo, uno de los acontecimientos de mayor impacto ocurrió en 1946, con la introducción del Artículo n.º 229 en la Constitución Política, en el cual el Estado asume como propio el fomento y la fiscalización de las cooperativas; a partir de ese hecho el cooperativismo comienza a evolucionar en el país centroamericano (IPACOOOP 2016a).

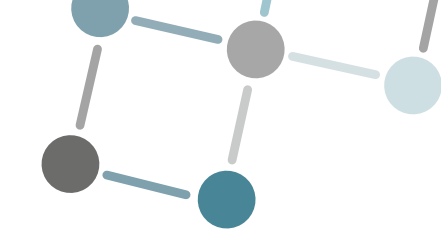
Producto del Decreto Ley n.º 17 de 1954, se promulga la Primera Ley General de Cooperativas y se crea la Sección de Educación Cooperativa, en el entonces Ministerio de Agricultura Comercio e

**Figura 7. Distribución relativa de asociados cooperativistas hábiles en Panamá según género, 2016**



Fuente: Elaborada con base en IPACOOOP 2016.





Industria. Seguidamente, en 1980, mediante la aprobación de la Ley n.º 24 y por gestión del sector cooperativo se crea el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP), el cual se encarga de la formulación, dirección y ejecución de la política cooperativista en Panamá; durante ese mismo año, se decreta la Ley n.º 38, mediante la cual se promulga el Régimen Legal Especial para las Asociaciones Cooperativas (IPACOOOP 2016a).

De acuerdo con la fuente antes citada, en 1997 tiene lugar la actual legislación cooperativa (Ley n.º 17), reglamentada por el Decreto Ejecutivo n.º 137 de 2001, modificado en el 2002; estos ordenamientos han facilitado la expansión del radio de acción de las cooperativas para que estén en posibilidad de competir en medio de las nuevas condiciones del entorno nacional e internacional, caracterizado por la globalización y la apertura comercial.

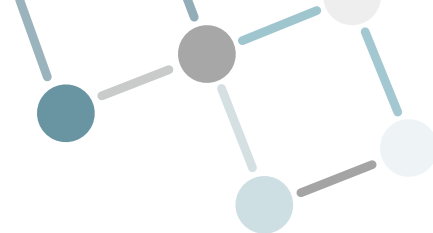
Al 2016, en Panamá se registraron un total de 495 cooperativas activas, de las cuales un 37 % fueron catalogadas de servicios múltiples, porque realizan actividades de diversas ramas económicas (algunas agrupaciones agropecuarias están en esta categoría); asimismo, 146 de estas cooperativas se concentran en la provincia de Los Santos. En relación con el número de asociados hábiles, este asciende a 209 070 miembros, de los cuales 51 % son mujeres, como se aprecia en la **figura 7** (IPACOOOP 2016b).

Además de cooperativas, durante el 2014 en el sector agropecuario se identificaron 56 asociaciones de productores, legalmente constituidas. Estas asociaciones están integradas por actores de una misma agrocadena que se organizan en distintas agrupaciones, como es el caso de los productores y procesadores de leche, café, carne de res, caña de azúcar y palma aceitera (MIDA 2014).

De acuerdo con el MIDA (2014), hay agrupaciones formadas por productores y procesadores como el caso de carne de res, aves y café; otras organizan a los productores que abastecen industrias. El grado de asociatividad y participación es muy fluctuante; además, algunas organizaciones aun estando constituidas, no se encuentran activas.

El MIDA (2014), destaca la importancia de las organizaciones en las agrocadenas, las cuales tienen su fundamento legal en el Decreto Ejecutivo n.º 487 del 2011, por lo que se espera que esta forma de asociatividad se convierta en el mecanismo prioritario para la atención de gran parte de los problemas, debilidades y retos que enfrentan en su actividad los actores del sector agropecuario; cabe destacar que se han constituido formalmente nueve cadenas agropecuarias.

En cuanto a la institucionalidad de apoyo a la asociatividad, se destacan los instrumentos que opera el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), los cuales se muestran en el **cuadro 27**.



**Cuadro 27. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Panamá**

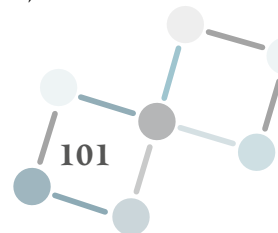
Tipo de apoyo	Institucionalidad	Descripción
Formalización de nuevas organizaciones asociativas	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA): Programa Organización de la Familia Rural	El programa Organización de la Familia Rural apoya a mujeres, jóvenes y productores de la ruralidad, mediante la emisión de personerías jurídicas, certificaciones y actualizaciones de las mismas, además, brinda asistencia técnica en asociatividad y capacitaciones (MIDA 2016).
	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA): Programa Organización de la Mujer/ Juventud Rural	El programa busca promover la consolidación de las organizaciones de mujeres o jóvenes rurales como medio del desarrollo personal y familiar, y su efectiva integración en el proceso productivo nacional. El programa apoya iniciativas de mujeres dedicadas al sector agropecuario y no agropecuario (MIDA s. f.).
Mayor capital externo bancario y no bancario / acceso al crédito	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA): Proyecto Productividad Rural (PRORURAL)	El PRORURAL Incluye financiamiento de actividades preparatorias que contribuyen a la presentación de planes empresariales viables para las alianzas productivas propuestas (MIDA 2014).
Acceso a capacitación y asistencia técnica	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP)	IPACOOOP ejecuta diferentes acciones de capacitación sobre gestión socioeducativa, formación empresarial, cooperativismo juvenil, tecnología educativa y calidad total, entre otros (IPACOOOP s. f.).
Mejor comercialización	Instituto de Mercado Agropecuario (IMA)	El Instituto de Mercado Agropecuario (IMA), tiene como función implementar las políticas de mercadeo que formula el MIDA. Actualmente, opera siete programas, dos de ellos relacionados con organización de ferias (IMA s. f.).

Fuente: Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.

### 2.5.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Panamá

#### a. Proyecto Productividad Rural (PRORURAL)

El Proyecto Productividad Rural (PRORURAL) se desarrolló en Panamá durante el período 2007-2015, como una iniciativa del Gobierno de Panamá, bajo la responsabilidad del MIDA y con el cofinanciamiento del Banco Mundial. El objetivo principal de PRORURAL fue contribuir al aumento de la productividad de los productores rurales organizados de pequeña escala mediante su participación en alianzas productivas, asegurando, a la vez, el uso sostenible de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad (Banco Mundial 2016). El proyecto se encuentra integrado por cuatro componentes, los cuales se describen en el **cuadro 28**.



**Cuadro 28. Componentes del Proyecto Productividad Rural (PRORURAL), Panamá**

Componente	Nombre del componente	Descripción de resultados
Componente I	Apoyo a alianzas productivas	Financió la preparación de propuestas de alianzas productivas, planes de negocios y subproyectos de inversión, además de una capacitación para habilidades empresariales para pequeños productores.
Componente II	Alianzas productivas	Financió 70 subproyectos implementados por asociaciones de productores rurales en tres provincias. El financiamiento incluyó capital de trabajo y asistencia técnica con un contribución del 10 % de las asociaciones.
Componente III	Inversiones ambientales y fortalecimiento institucional	Financió subsidios de contrapartida para 450 inversiones ambientales de pequeña escala, propuestas e implementadas por comunidades y asociaciones de productores. Cubrió 14 áreas protegidas y zonas de amortiguación.
Componente IV	Manejo, seguimiento y evaluación de proyectos	Financió los costos incrementales de operación del MIDA para la ejecución del proyecto, incluyendo las etapas de seguimiento y evaluación.

**Fuente:** Elaborado con base en información del Banco Mundial 2016.

Según datos de MIDA (2016), el proyecto benefició a un total de 600 productores, mediante la creación de 130 alianzas con subproyectos (uno por cada asociación de pequeños productores rurales); además, brindó apoyo y servicios en materia de innovación (MIDA 2016).

Durante el 2016, el MIDA con el apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el IICA, la FAO y el BM, se reunieron para preparar la segunda etapa del proyecto, bajo el nombre de PRORURAL Incluyente. Este nuevo programa se planteó para desarrollarse durante el período 2016-2022; buscaba integrar a los grupos indígenas (IICA 2016), sin embargo, a la fecha de publicación de este estudio, no se encontró mayor información sobre su estado actual.



## **B. Proyecto de Desarrollo Participativo y Modernización Rural (PARTICIPA)**

El Proyecto de Desarrollo Participativo y Modernización Rural (PARTICIPA) se ejecutó durante el período 2010-2016; el objetivo del proyecto fue la mejora de las condiciones sociales y económicas de hombres, mujeres y jóvenes de cinco distritos pobres de Veraguas. Para ello, el proyecto realizó un proceso de desarrollo inclusivo, participativo, ambientalmente sostenible y con equidad de género. De esta manera, PARTICIPA buscó contribuir a la reducción significativa de los niveles de pobreza y pobreza extrema de los habitantes de la provincia (FIDA 2014a).

El costo total de PARTICIPA fue de USD 12.3 millones, el cual fue financiado y distribuido entre distintas instituciones, entre ellas el Gobierno de Panamá, el cual aportó un 49 % del total del valor del proyecto, el FIDA (34 %), el Fondo OPEP (15 %) y en menor porcentaje, los beneficiarios quienes contribuyeron con un 2 % (FIDA 2014a). Es importante señalar que, como medida para complementar el proyecto, el Gobierno y el FIDA propusieron incluir la contribución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) con un aporte de USD 1.95 millones, para reforzar la mitigación del cambio climático en la Provincia de Veraguas.

Al 2013, PARTICIPA había logrado formular 36 Planes de Producción y fortalecer 35 organizaciones mediante la implementación de Planes de Fortalecimiento, principalmente de las agrocadenas de cerdo y pollo de engorde, maíz, yuca, ñame, frijoles, gallinas ponedoras, entre otras; además, el proyecto ha facilitado la formación laboral de más de 1600 personas en condición de pobreza rural, de las cuales el 70 % son mujeres (FIDA 2014a). Con respecto a los resultados obtenidos al 2014, el proyecto había beneficiado a 33 asociaciones rurales con planes productivos. Adicionalmente, dentro del plan de fortalecimiento organizacional se había beneficiado a 100 organizaciones, de las cuales 69 terminaron la ejecución del plan y de ellas, 39 recibieron transferencia de recursos económicos para el impulso a sus actividades productivas (MIDA 2015).

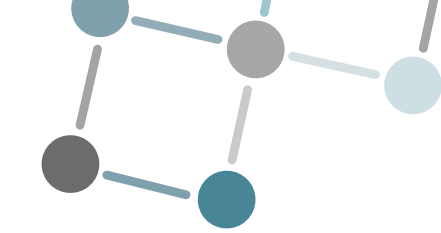
### **2.5.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Panamá**

---

En el país existen experiencias exitosas de organizaciones asociativas que cultivan y comercializan productos emblemáticos de este país, tal es el caso de las cooperativas COOPEMAPACHI y COCABO.

#### **a. Cooperativa de Productores de Palma Aceitera de Chiriquí (COOPEMAPACHI)**

Un caso exitoso de asociatividad lo constituye la Cooperativa de Productores de Palma Aceitera de Chiriquí (COOPEMAPACHI), integrada por 62 productores y que se dedica a la producción y comercialización de aceite crudo de palma, aceite de almendra y harina de almendras (COOPEMAPACHI 2014). La organización exporta a los mercados europeos el 49 % del aceite de crudo de palma que procesa; anualmente, el valor de sus exportaciones asciende a USD 14 millones (Alvelo 2012).



Se estima que el patrimonio de COOPEMAPACHI asciende a los USD 40 millones. La organización inició operaciones con 740 hectáreas sembradas de palma y en la actualidad, cuenta con más de 1200 hectáreas; una de sus metas es llegar a refinar el aceite que extraen (Alvelo 2012). En 2016, la cooperativa fue galardonada como una de las nueve exportadoras del año del país, distinción que se le otorgó en el Congreso Nacional de Exportación, evento que es auspiciado por el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Asociación Panameña de Exportadores (APEX) (AMPYME 2016).

A pesar de los logros que ha obtenido COOPEMAPACHI, actualmente los cultivos de palma africana en Chiriquí enfrentan una severa crisis económica, debido al ataque de las enfermedades de la flecha seca y el anillo rojo, las cuales han provocado una caída del 80 % de la producción. Además de las pérdidas provocadas por las enfermedades, la actividad de la palma se enfrenta a una contracción del mercado por el exceso de importaciones de aceite de mesa (Tejera 2017). Lo anterior ha debilitado a los productores nacionales y empresas procesadoras de aceite de palma.

**La Cooperativa de Productores de Palma Aceitera de Chiriquí (COOPEMAPACHI) exporta a los mercados europeos el 49 % del aceite de crudo de palma que procesa, el valor de sus exportaciones se estima en USD 14 millones (Alvelo 2012).**



## **B. Cooperativa de Servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña (COCABO R.L.)**

Otro caso ejemplar es la Cooperativa de Servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña (COCABO R.L.), fundada en 1952 en Changuinola, Bocas del Toro. COCABO es reconocida como la asociación productora de cacao más grande del país, cuenta con certificaciones en producción orgánica y comercio justo. La Cooperativa busca promover desarrollo social, cultural, económico y ambiental de sus asociados mediante la diversificación de actividades agropecuarias, comerciales y educativas.

Actualmente, la Cooperativa cuenta con 4500 hectáreas, con una productividad de 150 kg por hectárea. La producción se concentra en productores con pequeñas fincas (2 - 4.5 hectáreas), que son trabajadas bajo la producción de agricultura familiar, quienes se dedican a cultivar variedades de cacao generalmente híbridas (Trinitario y Forastero).

## **C. Otros casos destacables de organizaciones asociativas**

Según los participantes de la encuesta realizada por el IICA y la ACI Américas para este estudio, algunas organizaciones asociativas exitosas son la Cooperativa de Productores de Leche de Chiriquí; la Cooperativa Juan XXIII que se dedica a la avicultura, porcicultura y granos, entre otros; y la Asociación de Nacional de Ganaderos (ANAGAN).



## 2.6. Paraguay

### 2.6.1. Formas asociativas relevantes en Paraguay

En Paraguay, los medianos y grandes productores recurren al cooperativismo como la principal forma de asociatividad; según datos del PNUD (2010), dos de cada tres productores agropecuarios son miembros de alguna cooperativa. La Asociación Rural del Paraguay (ARP), es la segunda organización que agrupa el mayor número de medianos y grandes productores.

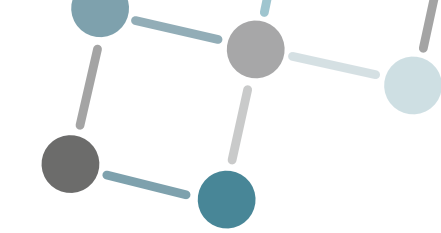
Con respecto a los agricultores familiares, estos se agremian, principalmente, en Comités de Agricultores, en segundo lugar, en cooperativas y en menor cantidad, en asociaciones campesinas y comisiones vecinales (PNUD 2010).

#### a. Cooperativas

De acuerdo con la Ley n.º 438/94, una cooperativa es una asociación voluntaria de personas que se integra sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua con el fin de organizar una empresa económica y social, sin fines de lucro, para satisfacer necesidades individuales y colectivas.

Desde el 2010, el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) ha emitido diferentes resoluciones mediante las cuales se actualiza la clasificación general y la tipificación de las cooperativas. En la Resolución n.º 14 051 correspondiente al 2015, se clasifica y tipifica a las cooperativas para el ejercicio económico de dicho año; el INCOOP clasifica a estas organizaciones y a las centrales –no así a las confederaciones y federaciones– en “A”, “B” y “C”, considerando como criterio el volumen de activos de estas. En caso de cooperativas y centrales de cooperativas de ahorro y crédito, se consideran cooperativas de tipo “A” aquellas con activos totales mayores a los PYG 50 mil millones, las de tipo “B” corresponden a las cooperativas con activos totales entre los PYG 5 mil millones y los 50 mil millones, mientras que las cooperativas de tipo “C” son las que tienen activos totales menores a los PYG 5 mil millones. En relación con las cooperativas de los demás sectores, estas se clasifican de tipo “A”, todas aquellas con activos totales mayores a los PYG 10 mil millones, cooperativas de tipo “B” son las que contabilizan activos entre los PYG 2500 y los 10 mil millones, y las cooperativas de tipo “C” corresponden a las que tienen activos totales menores a los PYG 2500 millones (Resolución n.º 6.053/2010).

**“Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas que se asocian sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para organizar una empresa económica y social sin fines de lucro, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas” (Ley n.º 438/94).**



En cuanto a su tipificación, las cooperativas se agrupan de acuerdo con su actividad, las cuales pueden ser cooperativas de producción, de ahorro y crédito y demás tipos; también se considera a las centrales, confederaciones, federaciones y a las entidades excluidas de la tipificación. Según datos del INCOOP, al 2016 la institución registró un total de 1013 cooperativas, de las cuales el 60 % correspondieron a cooperativas de ahorro y crédito, el 25 % a cooperativas de producción y el 15 % a los demás sectores (INCOOP 2016). Con respecto a la clasificación, durante el mismo año el INCOOP registró 67 cooperativas de tipo “A”, 91 cooperativas “B”, y 885 cooperativas “C” (INCOOP 2016).

En cuanto a las cooperativas de producción agropecuaria, su accionar es muy positivo, las cooperativas buscan proporcionar a sus socios una economía de escala y un apoyo en la gestión de agronegocios; las cooperativas trabajan por mejorar la producción y productividad de cada uno de sus asociados mediante herramientas económicas, técnicas y ambientales que favorezcan el desarrollo de los productores y de las comunidades rurales (Carosini 2012).

Respecto a la integración horizontal y vertical de las cooperativas, se puede afirmar que está contemplada dentro de la Ley n.º 438/94; de esta forma, las cooperativas pueden asociarse para cambiar servicios o celebrar contratos. En relación con la integración vertical, al 2016 el INCOOP registraba 19 centrales, cinco federaciones y una confederación (INCOOP 2016). Algunas de estas son las siguientes (Carosini 2012):

- **Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACCOOP):** es una cooperativa de tercer grado, de carácter gremial, conformada por la unión de las entidades solidarias. Entre los servicios que brinda a sus miembros están los cursos de gobernanza, liderazgo para el desarrollo de capacidades de negociación con el gobierno, con los municipios, entre otros. Igualmente, apoya la formulación de planes estratégicos de acción.
- **Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC):** es una entidad de segundo grado que aglutina a organizaciones de su ramo. Ofrece servicios de capacitación, asistencia técnica y defensa gremial.
- **Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD):** organismo de integración de segundo grado que integra a organizaciones agropecuarias. Pone a disposición de sus asociados asesoramiento técnico, doctrinario y administrativo; auditoría institucional, administrativa y contable; elaboración y formulación de proyectos de inversión; estudios de factibilidad e investigación de mercados, incluyendo asesorías jurídicas y gestiones realizadas ante organismos públicos y privados.
- **Confederación de Cooperativas Rurales del Paraguay (CONCOPAR):** es creada por la Asamblea Constitutiva y FECOPROD; la organización está orientada a ejercer la representación gremial ante los Poderes Públicos y entidades privadas, estableciendo mecanismos adecuados para la defensa permanente de los intereses sociales y económicos de sus asociadas, en salvaguarda de sus derechos. CONCOPAR también busca fortalecer las relaciones con organismos internacionales públicos o privados, a fin de desarrollar programas de fomento del cooperativismo con énfasis en lo rural y agropecuario (FECOPROD 2016a).



## b. Asociaciones

Las asociaciones reconocidas de utilidad pública son aquellas que no persiguen fines de lucro y tienen como objeto el bien común; en el Código Civil de 1985 y su modificatoria posterior en 1994, se reconoce la personería jurídica de las asociaciones, y su constitución es autorizada por decreto del Poder Ejecutivo.

Las asociaciones de pequeños productores se forman a partir de la identificación de un interés común por parte de un grupo de productores con condiciones similares y que por lo general se encuentran asentados en un mismo territorio (distrito, barrio). El primer paso hacia la formalización de una asociación es la “asamblea de constitución”, las decisiones, acuerdos tomados y los representantes o autoridades – entre otros- se dejan plasmados en un documento denominado “Acta de constitución”. Luego de su conformación y con el acta de constitución, pueden recibir el reconocimiento por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de la Dirección de Extensión Agraria, el gobierno departamental y el gobierno municipal.

Cuando son asociaciones con actividades económicas permanentes, sí están obligadas a formalizar su gestión. Así, la inscripción en el Registro Único de Contribuyente (RUC) realizada ante la Subsecretaría de Estado de Tributación se vuelve de carácter obligatorio, también el Registro ante la Abogacía del Tesoro, realizada en la Dirección de Registro y Fiscalización de Sociedades del Ministerio de Hacienda.

Una de las asociaciones más representativas en el sector agropecuario es la Asociación Rural de Paraguay (ARP), la cual es considerada uno de los espacios preferidos de asociación de los medianos y grandes productores agropecuarios. ARP fue fundada en 1885 bajo el nombre de Sociedad Ganadera del Paraguay, pero no fue sino hasta en 1938 cuando adoptó la denominación actual de asociación rural. La Asociación es la única entidad gremial que ha representado y defendido los intereses de los productores ganaderos desde hace más de 130 años; su propósito es convertir la actividad pecuaria en un instrumento de desarrollo para el país, con responsabilidad social y ambiental (ARP s. f.). A mayo del 2017, ARP contaba con 32 asociaciones incorporadas y relacionadas con distintas actividades del sector pecuario, como la acuicultura, la apicultura, la cunicultura, la producción de lácteos, entre otras actividades asociadas al criadero y engorde de especies ganaderas (ARP 2017).

Otra asociación de gran significancia en el sector agropecuario paraguayo es la Unión de Gremios de la Producción (UGP), que agrupa a 15 asociaciones y cámaras paraguayas de la producción, entre ellas la ARP, la Coordinadora Agrícola del Paraguay (CAP), la Cámara Paraguaya de Exportadores y Comercializadores de Cereales y Oleaginosas (CAPECO), la Federación de Cooperativas de Producción Ltda. (FECOPROD), la Federación Paraguaya de Siembra Directa para una Agricultura Sustentable (FEPASIDIAS), la Federación Paraguaya de Madereros (FEPAMA), la Cámara Paraguaya de la Stevia (CAPASTE), entre otras. La UGP es una de las agremiaciones productivas más fuertes del país, posicionando sus posturas y recomendaciones técnicas con un nivel de alta incidencia política en los últimos años en temas claves como: veto al subsidio a pequeños agricultores (agosto de 2017), y la presión ejercida para el veto por parte del Poder Ejecutivo al impuesto a la soja promovido por un sector político del país (junio de 2017), por citar algunos.






### c. Comités de agricultores y comisiones vecinales

Los denominados comités de agricultores son organizaciones de productores con disponibilidad de tierras productivas inferiores a 20 hectáreas. Por lo general, son promovidos como parte de la estrategia de trabajo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y de ONG vinculada al desarrollo rural.

Los comités de productores, por lo general, son asociaciones sin fines de lucro con capacidad restringida; esta forma asociativa busca resolver problemas concretos previamente identificados para planificar, ejecutar y evaluar una acción que permita solucionar las dificultades de sus miembros. Por lo general, basan sus actividades en aspectos productivos de sus asociados y en los intereses sociales del grupo, mediante la prestación de servicios como la asistencia técnica, acceso a créditos, mejora de servicios, capacitación y educación, entre otros (Rodríguez 2003).

**En Paraguay, los Comités de agricultores concentran cerca del 40 % de los productores de la agricultura familiar, son organizaciones de hecho y de carácter informal, la mayoría no cuenta con personería jurídica (PNUD 2010).**



Con respecto a la personería jurídica de los comités de agricultores, este modelo asociativo no tiene obligación de contar con ella para ser considerado una forma asociativa formal. La Ley n.º 338 del Código Civil Paraguayo (CCP) se refiere a esta forma asociativa sin fines de lucro con capacidad restringida en su Capítulo III, Art. 118: “las asociaciones sin fines de lucro que no hayan adquirido personería jurídica por el poder Ejecutivo podrán adquirir y ejercer los derechos conferidos por el CCP, si cumple con lo citado a continuación:

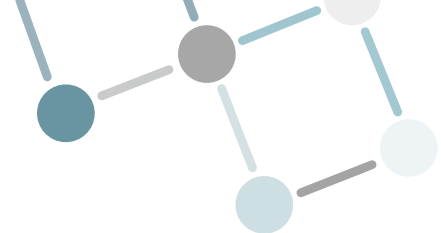
- Que los Estatutos consten en escritura pública (...), y
- Que sean inscritas en el registro correspondiente.

En relación con la figura de las comisiones vecinales, esta tiene su sustento en la Ley n.º 1294/87 (Orgánica Municipal); por tanto, son reconocidas por resolución de las juntas municipales, su finalidad es promover el interés comunitario.

### d. Otras organizaciones

En Paraguay, la participación política en las organizaciones campesinas ha sido activa. Durante la década de 1980 se crearon organizaciones contestatarias e independientes que asumieron la defensa del sector. Es así, como tuvo origen a nivel nacional el Movimiento Campesino Paraguayo (MCP), la Unión Nacional Campesina (UNC) y la Organización Nacional Campesina (ONC).

Con un ámbito de acción regional, surgieron la Asociación de Agricultores del Alto Paraná (ASAGRAPA), la Coordinación Central de Horticultores (CCH), la Coordinación Regional de Agricultores de Itapúa



(CRAI) y la Organización Campesina del Norte (OCN), que se federaron en 1985 en la Coordinación Nacional de Productores Agrícolas (CONAPA). El fin de la dictadura y la llegada de la democracia permitió el crecimiento de las organizaciones campesinas, pero con ello también tuvo lugar una atomización de ellas, al punto de que en 1997 se tenían más de 40 000 campesinos agrupados en 650 organizaciones (Mora 2006).

## 2.6.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Paraguay

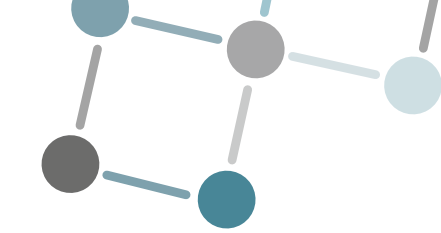
---

Los inicios del asociativismo en Paraguay están ligados a sus primeros habitantes, los guaraníes, quienes se organizaban en comunidades cooperativas como un estilo de vida, que posteriormente fue empleado por los jesuitas, quienes organizaron una república cooperativa con 30 pueblos guaraníes. Con la expulsión de los jesuitas de Paraguay y con el surgimiento del asociativismo como mecanismo de lucha por la tierra y el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones rurales, se desarrollan en el país dos tipos de asociatividad que han sido impulsados por organismos públicos y privados. El primero de ellos es el no formal o de hecho, que está ligado a los nativos guaraníes, y su base son los acuerdos mutuos entre sus asociados, como es el caso de los Campos Comunales y los Comités de Agricultores, entre otros. El segundo tipo es de carácter formal o de derecho, mismo que está integrado por las cooperativas que se constituyen en sociedades ajustadas a un marco normativo para su funcionamiento (Vargas y Nacimiento 2000).

Las primeras cooperativas oficiales y legalmente constituidas se registraron en la década de 1940, período en el que se constituyeron seis cooperativas del sector agropecuario, las cuales eran reglamentadas por el Código de Comercio (MIC *et al.* 2012). Dado el crecimiento del sector, se promulgó el Decreto-Ley n.º 13 635, en 1941, para regular las cooperativas de esa época, que principalmente pertenecían al sector de producción agropecuaria e industriales rurales. En 1972, se publicó la Ley de Cooperativas (n.º 394/72), la cual reemplazaba a la ley anterior y se caracterizó por regular con mayor precisión, ya que consideraba otros tipos de cooperativas, no solo las agropecuarias; de esta manera se conformaron varias organizaciones más, auspiciadas por la ayuda norteamericana o por extranjeros (Cristaldo 2012).

Uno de los mayores hitos del cooperativismo en Paraguay sucede después del golpe militar de 1989, cuando inició la transición hacia la democracia. En 1994 se sancionó la nueva Ley de Cooperativas (n.º 438/94), creándose el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) con la finalidad de velar por el cumplimiento de dicha Ley. El INCOOP es una institución con personería jurídica de derecho público, autónoma y autárquica, que actúa como la autoridad de aplicación de la legislación cooperativa y de control de estas organizaciones (Ley 2157/03).

Con la creación del INCOOP en la década de los noventa, se produce un auge en la creación de sociedades cooperativas, principalmente de ahorro y crédito y de producción; para 1989 había 160 cooperativas inscritas en Paraguay con aproximadamente 80 000 asociados; seguidamente, en 1996 el número ascendió a 500 cooperativas, de las cuales 219 correspondían al sector de producción, agrupando a 270 000 personas (Vargas y Nacimiento 2000).

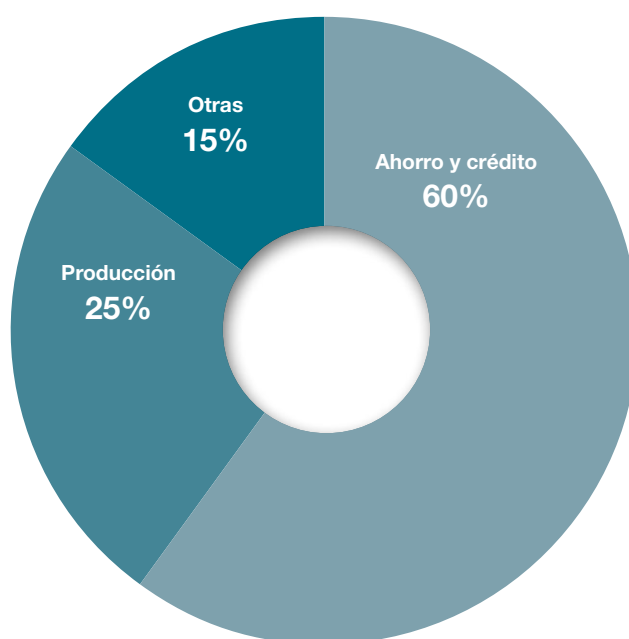


Según datos del INCOOP, para el 2015 en Paraguay se registraron 1014 cooperativas de primer grado, de las cuales el 60 % correspondieron a cooperativas de ahorro y crédito, el 25 % al sector de producción y un 15 % a otros sectores (**figura 8**). Con respecto al número de asociados, para el mismo año se contabilizaron 1 558 144 personas asociadas a cooperativas (INCOOP 2015). Asimismo, el sector cooperativo tuvo una participación del 21 % sobre los créditos entregados por el sistema financiero, lo que demuestra la gran importancia de las cooperativas de ahorro y crédito en la economía del país suramericano.

Es importante destacar la participación de otra institución de gran relevancia en el movimiento cooperativista de Paraguay, la Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACOOOP), la cual fue creada en 1991 como una cooperativa de tercer grado. Se caracteriza por ser el principal órgano de representación y defensa gremial del movimiento cooperativo en el país y busca ser un centro de discusión y análisis en temas que afectan a todo el sector cooperativo. Sus entidades asociadas son las cooperativas de segundo grado como las centrales y federaciones (CONPACOOOP s. f.).

En relación con la institucionalidad de apoyo a la asociatividad en Paraguay, estos se sintetizan en el **cuadro 29**.

**Figura 8. Distribución relativa de cooperativas en Paraguay según actividad, 2015**



**Fuente:** Elaborada con base en INCOOP 2015.

**Cuadro 29. Institucionalidad según tipo apoyo a la asociatividad en Paraguay**

Tipo de apoyo	Institucionalidad	Descripción
<b>Formalización de nuevas organizaciones asociativas</b>	Ministerio de Industria y Comercio (MIC): Servicio de formalización y registros de mipymes	El MIC desarrolla el servicio de formalización y registro de las mipymes y su acceso al mercado formal, todo en el marco de la creación de empleos dignos y la reducción de la pobreza (MH 2016).
	Instituto Paraguayo de Artesanía (IPA): Servicio de formalización de entidades artesanales	El IPA ofrece servicios para el fortalecimiento del sector económico terciario, a través de capacitaciones en oficios artesanales y formalizaciones de entidades, entre otros (MH 2016).
<b>Mayor capital externo bancario y no bancario / acceso al crédito</b>	Gobierno de Paraguay: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF)	Uno de los objetivos por cumplir al 2018 por la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), es ayudar al desarrollo económico y al crecimiento a través del acceso de las mipymes y grandes empresas a los productos financieros (Gobierno de Paraguay 2014). Dentro del comité del ENIF se encuentra el INCOOP.
	Banco Nacional de Fomento (BNF): Línea de crédito para cooperativas, productores agropecuarios y mipymes	El BNF tiene por objeto el desarrollo intensivo de la economía paraguaya, para cuyo efecto promueve y financia programas generales y proyectos específicos de fomento de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la industria y el comercio de materias y productos originarios del país. Tiene líneas de crédito para cooperativas y empresas del sector agropecuario (BNF 2015).
	Agencia Financiera de Desarrollo (AFD): Diferentes productos para cooperativas, productores agropecuarios y mipymes	La AFD es una banca pública de segundo piso, que impulsa el desarrollo económico y la generación de empleo a través de la canalización de recursos financieros y la provisión de servicios especializados al sector privado. Entre sus productos están PROCOOP, PROCAMPO, PROFORESTAL, FIMAGRO y Programa de Micro-crédito Rural, entre otros (AFD 2016).
<b>Acceso a capacitación y asistencia técnica</b>	Ministerio de Industria y Comercio (MIC): Oferta formativa	Dentro de su oferta formativa, el MIC ofrece capacitación en asociatividad microempresarial, formalización de empresas, plan de negocios, contabilidad y comercialización (MIC 2016).
	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Asistencia técnica y capacitación	Para sus diferentes programas, el MAG dispone de asistencia técnica productiva, organizativa y comercial, así como cursos de capacitación (MAG 2015b).
<b>Mejor comercialización</b>	MIC y MAG: Competitividad, mercadeo y cadenas de valor	El MIC y el MAG orientan sus principales programas a mejorar la competitividad, el mercadeo y la conformación de cadenas de valor en las mipymes y organizaciones de productores.
	Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT): Programa ferias “De la colonia a la mesa”	El INDERT ejecuta un programa de ferias campesinas denominado “De la colonia a tu mesa”, integrando a los comités de mujeres y mixtos en ferias de la capital, abriendo caminos a la comercialización de la producción de la agricultura familiar campesina (MH 2016).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



### 2.6.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Paraguay

---

En Paraguay, los principales instrumentos de apoyo a la asociatividad son ejecutados por el MAG y el MIC, asimismo, la Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD) opera una amplia gama de proyectos y programas. También se observa la presencia en el país de organismos internacionales que colaboran en este renglón.

#### a. El Programa Competitividad Microempresarial (PCM)

El Programa Competitividad Microempresarial (PCM), ejecutado por el Viceministerio de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), apoya a empresas asociativas de todo el país con transferencias en bienes de capital. El programa se enmarca dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2030, y trabaja bajo dos ejes de acción: i) reducción de pobreza y desarrollo social y ii) crecimiento económico inclusivo. El PCM busca que las mipymes generen nuevos empleos, desarrollen productos y servicios innovadores y accedan a mercados importantes y más exigentes que les permita incrementar sus ingresos y de esta forma las empresas puedan ser más competitivas (MIC s. f.).

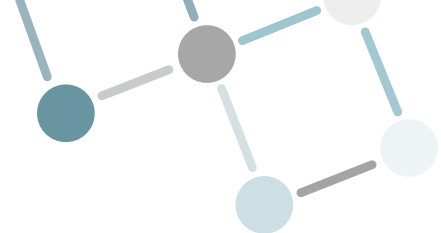
A inicios del 2016, el PCM entregó bienes de capital a 12 proyectos puestos en marcha en el departamento de Cordillera, apoyando a un total de 221 familias. Entre las mipymes beneficiadas se encontraban seis asociaciones, tres comités de productores y una fundación, la mayoría del sector agroalimentario (MIC 2016). Al mes de octubre de ese mismo año, el programa había entregado bienes de capital a más de 86 proyectos (SIIS 2016).

#### b. Proyecto de Incubadora de Empresas

El proyecto está dirigido a microempresas y asociaciones como un apoyo inicial en lo administrativo, técnico y comercial durante dos o tres años, promoviendo encadenamientos productivos. Se establecen mesas sectoriales para estimular la interacción del sector público y privado. Este proyecto, que inició en el 2011, ha incluido al menos a 15 entidades cooperativas y asociaciones en distintos proyectos, dotándoles además de maquinarias para el desarrollo de sus actividades productivas. La política de comercio exterior ha contribuido a que las cooperativas exporten a países lejanos, como Camboya. Asimismo, el MIC apoya a productores campesinos y cooperativas, principalmente con los trámites para facilitar la exportación (Carosini 2012).

#### c. Proyecto de Inclusión de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor - Paraguay Inclusivo (PPI)

El PPI tiene como objetivo contribuir al incremento de activos, ingresos y calidad de vida de los agricultores y la población rural pobres que realizan actividades productivas en forma asociativa; se busca que los beneficiarios se incorporen a las cadenas de valor a través de sus organizaciones sociales y de servicios rurales.



El monto del proyecto es de USD 28.5 millones y es financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). El PPI, que se plantea como meta beneficiar a 72 000 personas; consiste en la implementación de planes específicos en torno a las cadenas de mandioca, leche, granos, hortalizas, yerba mate, hierbas medicinales y caña de azúcar (MAG 2015a).

#### **d. Proyecto Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS)**

El PRODERS está dirigido a productores organizados en comités y miembros de comunidades originarias. Sus componentes son la organización comunitaria, capacitación y mercadeo, extensión rural y asistencia técnica, fondo de inversiones, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación. El proyecto ha impulsado el fortalecimiento y la formalización de 451 Comités Vecinales de Desarrollo (CVD), 413 de estos han recibido asistencia financiera para sus iniciativas productivas. Asimismo, 40 comunidades indígenas fueron apoyadas técnica y monetariamente. El monto del proyecto es USD 146 718 000 y el organismo financiador es el Banco Mundial (MAG 2015a).

#### **e. Proyecto Apoyo a la Integración Económica del Sector Rural del Paraguay (AIESRP)**

El proyecto AIESRP tiene como objetivo fortalecer la competitividad de los productores de carne de aves, carne de cerdo y leche bovina, brindándole asistencia técnica e integrándolo a cadenas productivas. El costo total del proyecto se calcula en EUR 5 100 000, de los cuales EUR 4 000 000 serán financiados por comunidades europeas, EUR 1 000 000 por el gobierno de Paraguay y EUR 100 000 por los beneficiarios (MAG 2015a).

#### **f. Programas y proyectos ejecutados por FECOPROD**

La Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD) ejecuta diferentes programas y proyectos, algunos de ellos financiados por organismos internacionales. Entre estos se pueden mencionar los que a continuación se enlistan:

- **Programa Cadenas de Valor Inclusivas:** se realiza con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en los departamentos de San Pedro, Concepción, Amambay y Canindeyú. Su objetivo es mejorar la productividad y el ingreso de productores de pequeña escala (FECOPROD 2016b). El programa inició operaciones en el 2013 y concluye en el 2018, tiene como meta beneficiar a 20 000 productores rurales.
- **Proyecto de Fortalecimiento de la Central de Cooperativas del Nordeste de Itapúa (CENCONORI):** participa en su operación la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV); tiene como fin mejorar la vida del pequeño productor mediante asistencia técnica. Se ejecutará del 2016 al 2018, la meta es beneficiar a 1800 productores (FECOPROD 2016a).

- **Proyecto Procole:** se desarrolla con la finalidad de mejorar la competitividad y la integración en los mercados regionales del sector cooperativo lechero del Paraguay, cuenta con el apoyo del BID (Sawatzky 2013).
- **Programa de Especialización de Asesores Rurales (PEAR):** es iniciativa de FECOPROD; busca la formación de técnicos proveedores de asesoría rural agropecuaria de calidad, que genere impacto sustentable en la producción. Es un entrenamiento intensivo modular que combina capacitación presencial en aula y en campo (Sawatzky 2013).
- **Proyecto Pro-Redes,** tiene como objeto fortalecer a las organizaciones con asistencia enfocada en la obtención de créditos. Están vinculadas 221 organizaciones rurales de agricultura familiar, con 6200 pequeños productores agrarios (Sawatzky 2013).

## g. Apoyo de organismos internacionales

En Paraguay, diferentes organismos de cooperación internacional tienen presencia, entre ellos destacan ACDI/VOCA, JICA, We Effect, DGRV, e IICA. Algunos de los proyectos de estas entidades se resumen en el **cuadro 30**.

**Cuadro 30. Organismos internacionales con presencia en Paraguay**

Fines	Proyecto y/o programas
<b>Desarrollo Internacional de Cooperativas Agrícolas y Voluntarios Cooperativos para Asistencia al Exterior (ACDI/VOCA)</b>	En el 2016 se desarrolló la segunda etapa del Programa de Desarrollo Cooperativo II (CDP, por sus siglas en inglés) con el fin de incrementar la seguridad alimentaria y la estabilidad financiera de los pequeños productores, expandir las oportunidades de comercio e inversión, y mejorar los resultados del sector cooperativista. Estuvo liderado por ACDI/VOCA y fue financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (ACDI/VOCA 2016).
<b>Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)</b>	El FIDA ha financiado programas y proyectos en el Paraguay desde 1979. En los últimos años ha promovido proyectos que buscan consolidar las formas asociativas en el Paraguay, habiéndose ejecutado el Proyecto “Empoderamiento de las Organizaciones de Pobres Rurales (PARAGUAY RURAL) implementado en los departamentos de Concepción, San Pedro, Guairá, Caaguazú y Caazapá. Como se mencionó anteriormente, el FIDA también implementa el Proyecto Inclusión de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor - Paraguay Inclusivo (PPI).

**Cuadro 30. Organismos internacionales con presencia en Paraguay**

Fines	Proyecto y/o programas
<p><b>Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)</b></p>	<p>En Paraguay, JICA trabaja el Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la adecuada inclusión financiera de los productores rurales, con el objetivo de mejorar los servicios financieros públicos y la educación financiera para este sector. Con ello se pretende que los beneficiarios puedan acceder a productos financieros y bajar la tasa de morosidad. Surge mediante un convenio entre JICA y el Crédito Agrícola de Habilidadación (CAH), tendrá una duración de 3 años a partir de febrero de 2016 (JICA 2016).</p> <p>Otra iniciativa es el Proyecto de Asistencia para la Formación de Clústeres de Cooperativas que se propone mejorar el ingreso de los pequeños productores mediante la conformación de clústeres. En este proyecto el JICA tiene como contraparte al INCOOP y FECOPROD; el período de cooperación es 2012-2016 (JICA 2015).</p>
<p><b>We Effect</b></p>	<p>We Effect (2015), antes Centro Cooperativo Sueco, orienta su trabajo al desarrollo organizacional de diferentes grupos, mediante iniciativas como el Programa de Desarrollo Rural que atiende a organizaciones campesinas, indígenas y a cooperativas campesinas. Otros esquemas son el Programa de Vivienda y Hábitat, y el Programa de Igualdad de Derechos entre Hombres y Mujeres (We Effect 2015).</p>
<p><b>Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV)</b></p>	<p>La DGRV tiene presencia en Paraguay a través de proyectos como el Fortalecimiento de la Gestión de las Pequeñas Cooperativas Rurales bajo el enfoque de Cadenas de Valor; el Proyecto de Fortalecimiento de las Estructuras de Autoayuda y de Sistemas Cooperativos en la Región del Cono Sur de las Américas (CoopSur) y en el desarrollo de investigaciones del sector cooperativo en Paraguay (Carosini 2012).</p>

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.





## 2.6.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Paraguay

---

De acuerdo con Dietze (s. f.), el éxito del cooperativismo paraguayo es producto de su organización y su estructura organizativa integrada, lo cual le ha permitido tener ahora un brazo comercial (ECOP), un brazo financiero (Bancop), un seguro agrícola (Tajy) y desarrollo tecnológico (Cetapar), entre otros emprendimientos de las cooperativas bases. Algunos factores sustentadores de su éxito, se mencionan a continuación:

- Marco legal.
- El respeto de su autonomía y la consideración de sus principios básicos universales.
- Capacidad de integrar redes, federaciones, confederaciones y otras formas asociativas.
- Integración a nivel internacional con otras cooperativas o redes internacionales.

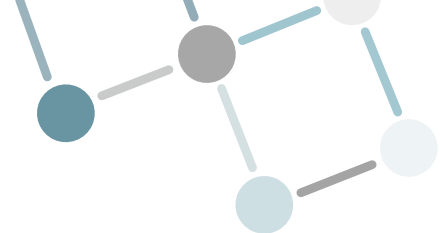
### a. Emprendimientos Comerciales y Productivos (ECOP)

Emprendimientos Comerciales y Productivos (ECOP) inició sus operaciones mediante la alianza de 25 cooperativas paraguayas dedicadas al sector productivo agrícola y pecuario. Los negocios que desarrolla ECOP se han ampliado incluyendo lubricantes, gas licuado de petróleo, fertilizantes, insumos veterinarios y comercio exterior (importaciones y exportaciones). Es una iniciativa que se enmarca dentro del proyecto de investigación y desarrollo de biocombustibles que la Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD) y el Instituto de Biotecnología Agrícola trabajan desde hace más de 40 años (ECOP 2014).

ECOP se ha distinguido por su principal negocio, la distribución y venta de combustibles al sector productivo paraguayo; actualmente cuenta con 60 estaciones de servicio, la mayoría ubicadas en regiones de producción agropecuaria, las cuales han logrado vender 700 mil litros de lubricante y más de 100 millones de litros de combustible. Pero ECOP no solo es reconocida por la venta de combustibles; los insumos agrícolas son parte de su línea de productos, con el fin de que las cooperativas asociadas puedan acceder a precios más competitivos y de mayor calidad, anualmente vende más de 40 mil toneladas de fertilizantes. Es importante señalar que ECOP desde el 2013 desarrolla un proyecto de exportaciones, el cual permite la exportación de granos de las cooperativas asociadas, logrando exportar más de 25 mil toneladas (ECOP s. f.)

### b. Cooperativa Colonias Unidas

Otra experiencia de éxito la constituye la Cooperativa Colonias Unidas que comenzó a operar en 1953 con un grupo de 78 agricultores oriundos de Hohenau, Obligado y Bella Vista; actualmente,



está integrada por 4000 miembros activos. La organización se dedica a la producción, procesamiento y comercialización de una gama de productos como lácteos, yerbamate, tung, maíz, soja y trigo. Tiene plantas lecheras, de aceite de tung y productos balanceados para ganado menor y mayor, entre otras. Ofrece a sus socios asistencia técnica, provisión de insumos, acopio, industrialización y comercialización de sus productos; además, brinda servicios sociales, financieros, y de consumo (Cooperativa Colonias Unidas 2016).

### **c. Cooperativa Manduvirá Ltda.**

En cuanto a cooperativas reconocidas de pequeños productores, la Cooperativa Manduvirá se ha posicionado como una organización exitosa en lo que a formación asociativa y cooperativismo se refiere. La Cooperativa Manduvirá fue fundada en 1975 por un grupo de profesores que buscaban mejorar la oferta de microcréditos para la comunidad rural y crear un sistema de apoyo mutuo, actualmente se ubica en el distrito de Arroyos y Esteros, en el departamento de Cordillera (Cooperativa Manduvirá s. f. a.).

La Cooperativa se dedica a la producción y comercialización de productos orgánicos, principalmente azúcar, melaza y sésamo; se identifica por ser la primera cooperativa productora y exportadora de azúcar orgánica de Paraguay, tiene más de 14 años de experiencia en la modalidad de producción orgánica. La Cooperativa exporta azúcar orgánica con la certificación de Comercio Justo a más de 17 países, la mayoría al mercado europeo, aunque también se registran ventas a Canadá, Nueva Zelanda y Corea del Sur (Cooperativa Manduvirá s. f. b.).

### **d. Cooperativa La Norteña Ycuamandyú**

La Norteña Ycuamandyú es otro caso ejemplar de cooperativa de pequeños productores. La Norteña es una cooperativa de producción agropecuaria e industrial, fundada en 1973, y se ubica en el Departamento de San Pedro. Su principal producto para la venta local es el maíz, mientras que para el mercado internacional, la cooperativa exporta cedrón Paraguay, cedrón Kapi'i, cáscara de naranja agria y limón.

La cooperativa cuenta con más de 7000 personas asociadas, posee una casa matriz con un almacén de consumo; además, posee un complejo agroindustrial, donde se elabora diferentes tipos de balanceados, se realiza las prácticas de prensado de productos, los cuales luego son comercializados en Europa bajo estrictos estándares de calidad, tanto para la producción convencional como para la producción orgánica. Entre los servicios que brinda a sus asociados se mencionan:

- Servicio de ahorro y crédito a sus asociados, para impulsar las actividades comerciales y de producción.
- Asistencia técnica y crediticia a sus productores agropecuarios, para el fortalecimiento de las actividades y emprendimientos en la finca.

- Producción, procesamiento y exportación de hierbas aromáticas, medicinales y cáscaras de cítricos.
- Solidaridad, premios y subsidios para acompañar a los socios en cada una de sus actividades.

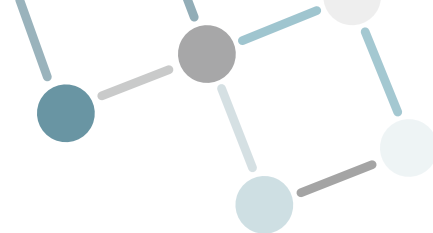
## e. Otros casos destacables de organizaciones asociativas

De acuerdo con la encuesta realizada por el IICA y Cooperativas de las Américas para este estudio, algunas organizaciones asociativas exitosas son aquellas cuya actividad está relacionada con la producción e industrialización de productos cárnicos y lácteos, además, son reconocidas por su nivel alto de competitividad, tanto en mercados nacionales como extranjeros. Algunas de estas cooperativas se describen en el **cuadro 31**.

**Cuadro 31. Casos destacables de organizaciones asociativas en Paraguay**

Organización	Descripción
<b>Cooperativa Bergthal Ltda.</b>	Se dedica a la producción de harina de trigo balanceada, para bovinos lecheros, equina y porcina (Cooperativa Bergthal s. f.).
<b>Cooperativa Multiactiva Neuland Ltda.</b>	Se dedica a la cría, engorde y procesamiento de carne de ganado vacuno e industrialización de lácteos. Además, acopia y compra para la reventa maní, sésamo, ricino, chía y pepinos (Cooperativa Neuland s. f.).
<b>Cooperativa Fernheim</b>	Se dedica a la ganadería para la producción de carne vacuna. La Cooperativa cuenta con la marca de productos lácteos CO-OP, la cual nace de una fusión con la cooperativa Neuland. Farnheim también compra, procesa y comercializa maní, sésamo y semillas de pastura bajo la marca Agrochaco (Cooperativa Farnheim s. f.).
<b>Cooperativa Volendam Ltda.</b>	Entre las actividades que desarrolla la Cooperativa, se encuentra la producción y procesamiento de ganado vacuno y porcino, además se dedica a los cultivos de soja, trigo y sorgo (Cooperativa Volendam s. f.).
<b>Cooperativa Agrícola Friesland Ltda.</b>	La cooperativa produce distintos productos balanceados bajo la marca FRISCO, cuenta con una lechería y una pequeña prensa de aceite (Cooperativa Friesland s. f.).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



## 2.7. Perú

### 2.7.1. Formas asociativas relevantes en Perú

En Perú, las modalidades asociativas que generan formas o personas jurídicas de derecho privado se dividen entre aquellas reguladas por el Código Civil, y las que se rigen por la Ley General de Sociedades (**cuadro 32**).

**Cuadro 32. Formas asociativas según tipo de regulación en Perú**

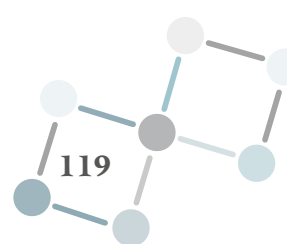
Formas asociativas reguladas por el Código Civil	Formas asociativas reguladas por la Ley General de Sociedades
Asociación	Sociedad anónima, ordinaria, abierta, cerrada
Fundación	Sociedad comercial de responsabilidad limitada
Cooperativa	Sociedad colectiva
Comité	Sociedad en comandita, simple o por acciones
Comunidades campesinas y nativas	Empresa individual de responsabilidad limitada

**Fuente:** Elaborado con base en datos de Canchari *et al.* 2017.

De acuerdo con los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario, de cada 100 productores agropecuarios, 23 pertenecen a alguna asociación, mientras que los restantes 77 no se encuentran en esta condición (INEI 2014). En ese escenario, durante el 2014 se contabilizaron 14 271 organizaciones, las cuales agruparon un total de 517 000 productores agropecuarios, principalmente miembros de cooperativas y asociaciones. En el mismo año se registraron 1 698 000 productores que no están asociados, de los cuales el 79 % se categorizaron como micro productores (Díaz 2014).

#### a. Empresa comunal y multicomunal (comunidades campesinas)

La base de estas empresas son las comunidades campesinas que tienen su origen en las culturas preincaicas. Las comunidades campesinas son organizaciones de interés público con existencia legal y personería jurídica; se encuentran integradas por familias que habitan un territorio determinado y están relacionadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales que se reflejan en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de diversas actividades (Ley n.º 24656/ 1987).



Las comunidades campesinas tienen la libertad de poder organizar y administrar las actividades económicas que desarrollen mediante tres modalidades: empresas comunales, empresas multicomunales y participando como socias de empresas del sector público, asociativo o privado (**cuadro 33**).

Según datos del INEI (2014), Puno es el departamento que alberga al mayor número de comunidades campesinas, específicamente un 22.7 % de las comunidades campesinas del país se encuentran en dicha localidad, seguidas por Cusco con 16.0 %, Huancavelica con 10.1 %, Ayacucho con 9.2 %, Apurímac con 8.1 %, Junín con 6.5 %, Áncash con 5.7 % y Lima con 5.1 %. A setiembre de 2016, un total de 3230 de estas dos formas de organización estaban inscritas en el Registro Único de Contribuyentes (SUNAT 2016).

**Cuadro 33. Modalidades de empresas de las comunidades campesinas en Perú**

Modalidad	Características
<b>Empresa comunal</b>	Corresponde a la propia comunidad campesina, que mediante su personería jurídica organizan y administran sus actividades económicas en forma de empresa comunal, la cual les permite la generación de unidades productivas de bienes y servicios comunales y a su vez asegurar el bienestar de sus miembros y el desarrollo de la comunidad.
<b>Empresa multicomunal</b>	Persona jurídica de derecho privado, de responsabilidad limitada, autónomas en lo económico y administrativo. La empresa multicomunal se encuentra conformada por dos o más comunidades (comunidades socias). Se constituyen para desarrollar actividades económicas que contribuyan al desarrollo comunal. Se le puede considerar como de segundo nivel organizacional.

**Fuente:** Elaborado con base en la Ley n.º 24656/1987.

## b. Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS)

La Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS) es una persona jurídica de responsabilidad limitada. Es una figura organizativa integrada por beneficiarios de la Reforma Agraria. Puede ser constituida por personas jurídicas (por ejemplo, una comunidad campesina y una cooperativa agraria) o por personas naturales (comuneros o productores campesinos). En el primer caso, la SAIS opera como una entidad de segundo nivel organizacional y en el segundo caso, la SAIS es considerada como una forma transitoria hacia las cooperativas.

### c. Cooperativa

En Perú, una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro, además; su capital social es variable e ilimitado y se integran por las aportaciones de los socios (PRODUCE 2010).

De acuerdo con la Ley General de Cooperativas - Decreto Supremo 074/90-TR, las cooperativas se pueden clasificar según su estructura social y por actividad económica (**cuadro 34**). Con respecto a la estructura social, las cooperativas pueden ser de usuarios o de trabajadores, mientras que según su actividad económica se reconocen 19 tipos, entre ellos las cooperativas agrarias, las cuales a su vez pueden ser cooperativas agrarias azucareras, agrarias cafetaleras y agrarias de colonización.

**“Una cooperativa es toda organización constituida sin propósito de lucro; procura mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad” (Decreto Supremo 074/90-TR, Art.3).**

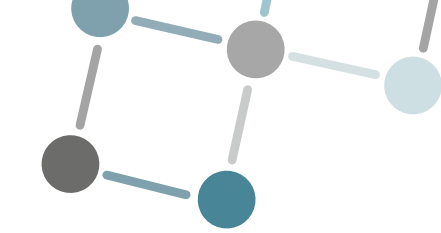
**Cuadro 34. Clasificación de cooperativas en Perú**

Clasificación	Descripción	
<b>Estructura social</b>	Cooperativas de usuarios	Los socios son los consumidores, su propósito es ser fuente de servicios para sus asociados.
	Cooperativas de trabajadores	Los socios son trabajadores, su objetivo es ser fuente de trabajo para sus socios-trabajadores.
<b>Actividad económica</b>	Las cooperativas pueden ser agrarias, agrarias azucareras, agrarias cafetaleras, agrarias de colonización, comunales, pesqueras, artesanales, industriales, mineras, de transporte, de ahorro y crédito, de consumo, de vivienda, de servicios escolares, educacionales, de servicios públicos, de servicios múltiples, de producción especiales y de servicios especiales.	

**Fuente:** Elaborado con base en la Ley General de Cooperativas - Decreto Supremo 074/90-TR.

Según datos del Ministerio de la Producción (PRODUCE), durante el período 2012-2014 en Perú se contabilizaron 833 cooperativas registradas en el Directorio PRODUCE, con una población cooperativista estimada en 1.3 millones de socios, generando 17 000 empleos directos.

Con respecto a las cooperativas agrarias, en 2014, estas sumaron 108, equivalente al 20.5 % del total de cooperativas inscritas (577), con una población de 29 676 asociados. En el mismo período, se



contabilizaron un total de 208 cooperativas de ahorro y crédito, las cuales representaron el 36.0 % del total de cooperativas inscritas, la mayor parte de ellas se ubicó en el departamento de Lima (42.8 %) con una población total de 832 652 socios (PRODUCE 2014). Es importante señalar que de las 108 cooperativas agrarias, 77 corresponden al sector cooperativo cafetalero y cacaotero<sup>2</sup>.

Las cooperativas agrarias, junto con las cooperativas de ahorro y crédito, concentraron el 56.5% del total de cooperativas, las cuales, a su vez, generaron aproximadamente 5649 empleos asalariados durante el 2014 (PRODUCE 2014).

De acuerdo con la legislación cooperativista, estas organizaciones asociativas se pueden integrar en uniones (organizaciones del mismo tipo), en círculos (organizaciones de diferentes tipos) y en centrales (entidades de segundo grado que se constituyen con fines económicos, primordialmente); en un siguiente nivel se encuentran las federaciones (son de representación y no tienen fines económicos), mismas que pueden ser parte de la Confederación Nacional de Cooperativas de Perú (CONFENACOO).

#### d. Asociación

El Código Civil Peruano de 1984 (Decreto Legislativo n.º 295) define asociación como una organización estable de personas naturales o jurídicas o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Se constituye por capital o bienes y es de responsabilidad limitada. Sin especificar su actividad, la SUNAT (2016) precisa que están registrados como contribuyentes 30 653 asociaciones.

El MINAGRI, en los últimos años y respaldado por el Artículo n.º 110 de la Ley General de Cooperativas, ha promovido entre asociaciones de productores agrarios los beneficios de transformar asociaciones civiles en cooperativas. MINAGRI (2013) afirma que las cooperativas son el modelo más eficiente para los mecanismos asociativos y la vía idónea para desarrollar actividades empresariales con diversos beneficios, como mayor facilidad para acogerse al régimen de micro o pequeña empresa, capital social individual, derecho a recibir intereses sobre el capital aportado; pero el principal beneficio de este modelo asociativo es el tratamiento tributario especial que reciben las cooperativas, a diferencia de las asociaciones y sociedades mercantiles, las cuales sí se ven obligadas a tributar sobre la totalidad de utilidades generadas.

Las cooperativas, a diferencia de las asociaciones civiles, se caracterizan principalmente porque permiten realizar actividades empresariales; la asociación civil, aunque puede desarrollar actividades de tipo empresarial, no se caracteriza por hacerlo. Otra diferencia notoria entre estas organizaciones asociativas sucede cuando los asociados se retiran de ellas; en el caso de las cooperativas, el asociado tiene derecho a recibir el capital que aportó en un inicio, los intereses que devengó del capital y los excedentes aún no reembolsados; mientras que en la asociación, todo el patrimonio es irrepartible (MINAGRI 2013). Otras diferencias se muestran en el **cuadro 35**.

---

<sup>2</sup> El 72 % del cacao peruano se exporta a través de cooperativas. En relación con las cooperativas productoras de café, estas abarcan aproximadamente 165 mil hectáreas que gestionan más de 50 000 familias dedicadas a este cultivo (OIT y PRODUCE 2012).

**Cuadro 35. Diferencias entre asociaciones civiles y cooperativas en Perú**

Característica comparativa	Asociación Civil	Cooperativas
<b>Base legal</b>	Código Civil, 1984	Ley General de Cooperativas, 1981
<b>Objetivo</b>	Realiza una actividad en común (no necesariamente empresarial, sin fines de lucro)	Actividad empresarial, sin fines de lucro
<b>Cantidad de socios</b>	Ilimitada	Mayor a diez
<b>Distribución de excedentes o dividendos</b>	No se distribuyen los excedentes	Se distribuyen excedentes
<b>Régimen de Pyme</b>	No puede registrarse como pyme	Puede registrarse como pyme
<b>Régimen tributario</b>	Solo algunas asociaciones se exoneran del impuesto de la renta	No afecta al Impuesto a la Renta por los ingresos que obtenga la cooperativa proveniente de operaciones con sus socios

**Fuente:** Elaborado con base en MINAGRI 2013 y Canchari et al. 2017.

La transformación de una asociación a cooperativa consiste principalmente en el cambio de la forma jurídica actual por una nueva forma, la cual no necesariamente implica el disolver y liquidar una forma jurídica para la creación de una nueva, sino, simplemente se trata de la misma persona jurídica pero con distinta forma legal y reglas que la regulen. El órgano encargado de aprobar la transformación es la Asamblea General (MINAGRI 2013).

Además de las cooperativas, asociaciones, empresas comunales y las SAIS, en Perú también se promueven otras modalidades de asociación que, a diferencia de las anteriores, no se derivan en personas jurídicas. A continuación se realiza una breve explicación de estas formas asociativas.






## e. Cadenas productivas y conglomerados

En Perú, las cadenas productivas y conglomerados están normadas por la Ley n.º 28846, la cual dispone que los programas del sector público nacional, regional y local brindarán apoyo a los actores que participen en estas formas asociativas, dando preferencia financiera a los pequeños y medianos productores agropecuarios. La Ley en mención define los sistemas de organización como sigue:

- **Cadena productiva** es el sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos.
- **Conglomerado** es una concentración de empresas en un espacio geográfico, orientadas a la producción y comercialización de bienes o servicios alrededor de un sector o actividad económica principal, las cuales se interrelacionan entre sí, comparten rasgos comunes y una visión de futuro. Asimismo, desarrollan relaciones de cooperación y competencia e interactúan con una serie de agentes importantes para la competitividad nacional, regional y local, e instituciones representativas del sector público, privado y de la sociedad civil, de manera articulada.

**Las cadenas productivas y conglomerados son sistemas de asociación que están siendo impulsados en el país por la institucionalidad.**



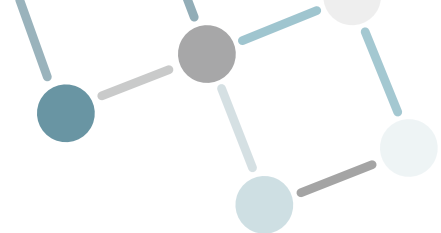
## f. Consorcio

El consorcio es un contrato entre dos o más personas que se asocian para desarrollar uno o varios negocios. Tiene naturaleza contractual. No nace una persona jurídica. Cada integrante del consorcio mantiene su independencia y la propiedad de los bienes que aporta. El consorcio puede tener una duración determinada o indeterminada. Hay algunas experiencias de esta forma de asociación en el país en el sector agropecuario.

## g. Red empresarial

La red empresarial es una alianza estratégica entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que se afilian voluntariamente y mantienen su independencia jurídica y autonomía gerencial. Las empresas afiliadas trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes, las redes empresariales orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes (APOMIPE 2011)

Esta forma asociativa ha sido promovida desde el 2005 por el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa del Perú (APOMIPE); además, en el 2015 el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural



- AGRO RURAL destinó más de medio millón de dólares en la articulación de redes empresariales en el ámbito rural; el apoyo brindado busca desarrollar capacidades y herramientas que permitan formular una estrategia de asociatividad rural orientada al campo empresarial mediante la aplicación de redes empresariales a nivel nacional, tratando de atender a 1012 pequeños productores agropecuarios de los departamentos de Cusco, Apurímac, Puno, Lima, Junín y Ancash (AGRO RURAL 2015).

## **2.7.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Perú**

---

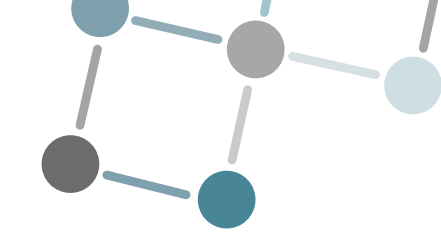
Se tiene referencia de que en Perú, la primera cooperativa se creó en 1866, esta forma de asociatividad fue difundida por obreros europeos que trabajaban en el puerto del Callao (Mogrovejo *et al.* 2012b). Pero no es sino hasta la década del cincuenta que el movimiento cooperativo comienza a despegar; en 1955 se registraron 42 cooperativas y en 1968 se contabilizaron 1181. En 1964 se decretó la Ley General de Cooperativas n.º15260, instrumento mediante el cual se creó el Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP) (INEI y PRODUCE 2010).

En los años setenta, el cooperativismo alcanza su mayor nivel de crecimiento y expansión. Se constituyeron y consolidaron los organismos de segundo grado, culminado con la integración de la Confederación Nacional de Cooperativas (CONFENACOOP) en 1974, máximo organismo de integración nacional conformado por Federaciones y Centrales; al momento de su constitución, existían en el país 13 organizaciones de segundo grado (Mogrovejo *et al.* 2012b; Campos y Campos 2008).

La Constitución Política del Perú de 1979, en diferentes artículos, asumió como obligación del Estado el libre desarrollo de cooperativas y otras formas asociativas. En esta década se expidió una nueva Ley de Reforma Agraria, al amparo de la cual se crearon cooperativas agrícolas (INEI y PRODUCE 2010).

En 1981 se perfeccionó la Ley General de Cooperativas a través del Decreto Ley n.º 085. En el decenio de los ochenta, aumentó considerablemente el número de cooperativas; otro hecho relevante fue la promulgación de la Ley de Promoción de Cooperativas Escolares (Ley n.º 24535) en 1986. Seguidamente, en 1991, entró en vigor el Decreto Supremo n.º 074-90 mediante el cual se aprobó el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, hoy vigente (Mogrovejo *et al.* 2012b).

Con la promulgación del Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas en 1991, el Estado dejó de regular el tema de las cooperativas, medida que significó la liquidación del INCOOP. En diciembre de 1992 se oficializa la disolución y liquidación del INCOOP, además, se deroga el Título V de la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo n.º 074-90 TR). Con la liquidación del INCOOP, se promulga el Decreto Ley n.º 25879, el cual transfiere a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) el control, supervisión y fiscalización de las cooperativas de ahorro y crédito, mientras que las cooperativas de los demás sectores quedaron bajo el control de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) (Jara 2011).



Con la divulgación de la Ley n.º 29271 en 2008, se declara a PRODUCE como el ministerio encargado del fomento, constitución, formalización y competitividad de las cooperativas, además, de establecer los objetivos y políticas del sector. PRODUCE también se encarga de la promoción de la micro y pequeña empresa y de la asociatividad (PRODUCE 2010). Es importante señalar que las instituciones relacionadas con el sector agrario, son registradas tanto en PRODUCE como en el MINAGRI.

En Perú se observa una política agraria orientada a la asociatividad agropecuaria. Gran parte de los programas del Estado favorecen directamente a organizaciones agrarias o cooperativas; por lo tanto, la condición para recibir los beneficios es ser miembro de alguna organización asociativa, lo que fomenta la formalización de nuevas organizaciones. Además de los programas de instituciones públicas, el estudio evidenció la presencia de ONG de cooperación internacional, entidades financieras y organizaciones de segundo grado. Algunos ejemplos de estas iniciativas se muestran en el **cuadro 36**.

**Cuadro 36. Institucionalidad según tipo apoyo a la asociatividad en Perú**

Fines	Institucionalidad	Descripción
<b>Formalización de nuevas organizaciones asociativas</b>	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES): Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai	FONCODES del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) opera el Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai para desarrollar las capacidades productivas y de gestión de emprendimientos en hogares rurales (Morán 2016).
	MINAGRI, PRODUCE y SUNAT: Constitución y formalización	En conjunto o por separado, el MINAGRI, el PRODUCE y la SUNAT socializan, capacitan y difunden, entre productores rurales y mipymes no formales, las ventajas de la asociatividad y de constituirse en cooperativas.
<b>Mayor capital externo bancario y no bancario / Acceso al crédito</b>	Agrobanco y MINAGRI: Fondo Agroperú	Agrobanco y el MINAGRI operan el Fondo Agroperú con el fin de constituir garantías para la cobertura de riesgos crediticios y para otorgar financiamiento directo a los pequeños productores agrarios organizados.
	SOS Faim: Servicios financieros	SOS Faim es una ONG belga de desarrollo que apoya a 10 organizaciones campesinas e instituciones de microfinanzas de Perú, mediante servicios financieros, de transformación y de comercialización en favor de las explotaciones familiares; los beneficios llegan a más de 181 000 familias rurales (SOS Faim s. f., citado por Müller 2015).
	Agrobanco: 16 líneas crediticias	Agrobanco oferta financiamiento y asistencia técnica a micro y pequeños productores mediante 16 líneas crediticias, incentivando su asociatividad (Agrobanco 2016).
	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) y Cassa Padana: Servicios financieros	La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) y Cassa Padana (banco italiano de crédito cooperativo) promueven la creación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito, con el fin de garantizar el acceso a créditos de intereses bajos a la población rural vulnerable. Ofertan, además, asistencia técnica, educación financiera y asesoría para la gestión cooperativa (FENACREP, s.f., citado por Müller 2015).
	Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Proyecto afianzamiento de las microfinanzas rurales	El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ejecuta, de 2011 a 2016, el Proyecto Afianzamiento de las Microfinanzas Rurales en el Perú, con el fin de lograr una eficiente oferta de productos y servicios financieros adecuados al ámbito rural brindado por las cooperativas socias de CIDERURAL (BID 2016).
	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI): Programa de Compensaciones a la Competitividad (PCC AGROIDEAS)	El Programa de Compensaciones a la Competitividad (PCC) AGROIDEAS, ejecutado por el MINAGRI, tiene como beneficiarios a organizaciones agrarias, cooperativas y asociaciones, entre otros, a quienes apoya con incentivos para la asociatividad, para la gestión y para la adopción de tecnología (Morán 2016).
	Fundación Fondo de Garantía para Préstamos a la Pequeña Industria (FOGAPI): Fondos de garantías	La Fundación Fondo de Garantía para Préstamos a la Pequeña Industria (FOGAPI) utiliza recursos de instituciones públicas, como la Corporación Financiera de Desarrollo, para respaldar las operaciones de garantía que realiza.

**Cuadro 36. Institucionalidad según tipo apoyo a la asociatividad en Perú**

Fines	Institucionalidad	Descripción
Asistencia técnica y capacitación	Ministerio de la Producción (PRODUCE): Red Centros de Innovación Tecnológica (CITE)	La Red Centros de Innovación Tecnológica (CITE), a cargo del Instituto Tecnológico de la Producción de PRODUCE, ofrece a las mype, servicios tecnológicos que incluyen investigación, diseño, información, capacitación y asistencia técnica, entre otros (Morán 2016).
Mejor comercialización	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES): Programa MyPerú	El Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) implementa el programa MyPerú mediante el cual se realizan compras directas a las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de incrementar las capacidades de producción, facilitando y fortaleciendo su inserción al mercado (FONCODES 2015, citado por Müller 2015).
	Ministerio de la Producción (PRODUCE): Programas institucionales	Dentro de sus programas institucionales, el PRODUCE promueve y difunde información sobre mejores prácticas, oportunidades de negocio y alianzas estratégicas, entre otros, para el desarrollo, la articulación a los mercados y el crecimiento de las mypes, las cooperativas y otras modalidades asociativas.

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.

### 2.7.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Perú

En el marco de la encuesta realizada por el IICA y las Cooperativas de las Américas para este estudio, Morán (2016) menciona algunos programas y proyectos de ministerios o instituciones gubernamentales que apoyan el desarrollo de las organizaciones (asociaciones o cooperativas) agropecuarias o agroindustriales, a continuación se describen algunos de ellos:

#### a. Programa Presupuestal 0121: Mejora de la articulación de los pequeños productores al mercado

Un Programa Presupuestal (PP) es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un resultado específico a favor de la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de la política pública (MEF s. f.).

El PP 0121 es ejecutado por el MINAGRI y por los gobiernos regionales, tiene como objetivo mejorar el acceso a los mercados de los pequeños productores agropecuarios. Incluye, como uno de sus principales medios de acción, la promoción de la asociatividad y gestión empresarial. Otros medios son: la sistematización y diseño de paquetes tecnológicos apropiados a las condiciones agroecológicas y

socioeconómicas de productores, el incremento de la productividad y calidad de productos agropecuarios, el mejoramiento del acceso de pequeños productores a servicios financieros formales e información agraria y el desarrollo de acciones de promoción comercial.

Entre los servicios que brinda el programa a sus beneficiarios se encuentran:

- Servicios agrarios de formación, agrupación y fortalecimiento de la gestión empresarial para que los productores agropecuarios, organizados o mínimamente organizados con disposición de trabajo en redes, puedan consolidarse como organización.
- Asistencia técnica para incentivar la asociatividad, que les permita el escalamiento de una estrategia en asociatividad rural orientada al acceso al mercado y ejecución de negocios más ventajosos.
- Paquetes tecnológicos, equipos y maquinarias adecuados a las condiciones socioeconómicas de los pequeños productores agropecuarios que les permitan mejorar la productividad y calidad de los cultivos y crianzas priorizados.
- Promoción y comercialización de sus productos a través de ferias comerciales y acceso a los servicios de información de oportunidad de negocios.

## b. Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL

El Programa AGRO RURAL, unidad adscrita al Viceministerio de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego del MINAGRI, promueve el desarrollo agrario rural, a través del financiamiento de iniciativas de inversión pública en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico. Los proyectos en referencia son Sierra y Selva Alta, Aliados II y Sierra Sur II (**cuadro 37**).

**Cuadro 37. Proyectos del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL, 2016**

Proyecto	Objetivo
<b>Sierra y Selva Alta</b>	Fortalecer los niveles organizativos y capacidad de emprendimiento de los pequeños productores, capitalizando de manera sostenible sus activos.
<b>Sierra Sur II</b>	Apoyar emprendimientos por demanda de la población organizada, para cofinanciamiento de asistencia técnica, inversiones para el desarrollo local, pasantías, visitas guiadas, participación en eventos de promoción comercial, formalización de organizaciones e innovaciones financieras.
<b>Aliados II</b>	Generar y consolidar (mediante su componente de promoción) nuevos negocios rurales en ámbitos de la sierra, en situación de pobreza, así como promover la ejecución de sub proyectos de negocios rurales, impulsando la generación de alianzas estratégicas entre actores de la cadena, reduciendo los altos costos de transacción de los mercados rurales.

**Fuente:** Elaborado con base en Morán 2016.



### c. Programa de Compensaciones a la Competitividad (PCC) AGROIDEAS

El Programa de Compensaciones a la Competitividad (PCC) ARGOIDEAS, ejecutado por el MINAGRI, fomenta la asociatividad, el fortalecimiento de la gestión empresarial y la adopción de tecnologías agrarias ambientalmente sostenibles de los pequeños y medianos productores agrarios del Perú, contribuyendo a la mejora de su competitividad y calidad de vida mediante una gestión eficiente y orientada a resultados. Interviene otorgando financiamiento no reembolsable a organizaciones de productores constituidos. El financiamiento está dirigido hacia la gestión de su negocio, asociatividad y mejora tecnológica de su producción.

### d. Programas y subprogramas para líneas priorizadas de negocio


Sierra Exportadora nació como un Organismo Público Descentralizado (OPD) creado por la Ley 28890 en el 2006, y adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM); años después fue adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), condición en la que se encuentra actualmente.

Sierra Exportadora se encarga de ejecutar programas y subprogramas para líneas priorizadas de negocio, con el fin de promover y desarrollar una oferta exportable de calidad para articular la Sierra Peruana a los mercados nacionales e internacionales. En este sentido, esta entidad fomenta los emprendimientos locales y la innovación de los procesos productivos para convertir a la zona andina en una región competitiva. Entre los objetivos que tienen los servicios de apoyo vinculados a la creación de asociaciones de productores se encuentran los siguientes:

- Alcanzar un volumen de producción de un mismo producto con marca colectiva.
- Acceder a financiamientos con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Adquirir un determinado volumen de materia prima.
- Desarrollar tecnologías para el beneficio común.

Según datos de Sierra Exportadora al año 2015, este organismo registró 18 sedes regionales; cada sede está integrada por dos o tres personas, oficinas pequeñas y sencillas, un vehículo y capacidad operativa para el trabajo en el campo. Además, cuenta con una plataforma de servicios que brinda planes de negocio, capacitaciones, asistencia técnica, y empresarial, promoción y difusión de experiencias, divulgación de información (manuales, publicaciones, directorios).

**Las líneas de negocio priorizadas que maneja Sierra Exportadora son el turismo andino, quesos madurados, berries, granos andinos, ganadería alto andina, palta, trucha andina e industria forestal, entre otras.**





### **e. Proyecto Especial de Desarrollo del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (PROVRAEM)**

El PROVRAEM es un proyecto operado por el MINAGRI, con el fin de promover y ejecutar actividades, programas y proyectos con fines de reconversión productiva, competitividad, asociatividad, cadenas productivas, innovación tecnológica y acceso al financiamiento, la gestión productiva forestal y sostenibilidad ambiental.

### **f. Fondo Agroperú**

Agrobanco y el MINAGRI ejecutan el fondo Agroperú con el objetivo de constituir garantías para la cobertura de riesgos crediticios y para otorgar financiamiento directo a los pequeños productores agrarios organizados, bajo cualquier forma asociativa que permita la Ley.

### **g. Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú)**

Innovate Perú es un programa adscrito a PRODUCE, fue creado en el 2014 mediante Decreto Supremo n.º 003-2014-PRODUCE, como Unidad Ejecutora del Ministerio de la Producción, con autonomía económica, administrativa, financiera y técnica (Innovate Perú s. f.).

El Programa busca aumentar la productividad empresarial a través del fortalecimiento y la interrelación de empresas, emprendedora y entidades de soporte. Su objetivo es incrementar la innovación en los procesos productivos e impulsar el emprendimiento innovador; además, busca facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas.

Para poder cumplir con lo anterior, el programa administra actualmente los siguientes cuatro fondos:

- Proyecto de Innovación para la Competitividad (FINCyT 2).
- Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM).
- Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC).
- Fondo MIPYME.

Todos los fondos anteriores son aportes no reembolsables que buscan fomentar en las empresas la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva y transferencia de conocimientos. En este marco, se abren convocatorias para Proyectos de Innovación Productiva en Empresas Asociadas (PIPEA) y para Proyectos Asociativos de Transferencia Tecnológica para Microempresas (PATTEM), entre otras, que tienen una clara orientación a incentivar y consolidar la asociatividad de productores y mypes.





## h. Programa MyCOOP

El Programa MyCoop es una metodología de gestión de cooperativas, desarrollada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta herramienta fue adaptada en el 2014 en Perú por PRODUCE. MyCOOP consiste en un paquete de formación que permite una gestión apropiada a las cooperativas para que puedan ofrecer una mayor calidad, una mejor eficiencia y unos servicios más efectivos a sus miembros; por otro lado, las cooperativas agrícolas que implementen el Programa MyCOOP están en la capacidad de contribuir en temas de desarrollo más amplios como la seguridad alimentaria, el uso sostenible de los recursos naturales y la creación de empleos inclusivos.

## i. Programa de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE)


PROCOMPITE es una estrategia prioritaria del estado de fomento de iniciativas de negocio; el programa es operado por gobiernos regionales y locales en el marco de la Ley 29337-Ley Procompite.

El objetivo del Programa es la creación, ampliación o mejoramiento de negocios competitivos, rentables, sostenibles y ambientalmente saludables, de productores y otros agentes organizados, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología, pudiendo también considerar la transferencia de equipos, maquinarias, infraestructura, insumos y materiales para los agentes económicos organizados (productores) en zonas donde la inversión privada sea insuficiente.

## j. Red de Centros de Innovación Tecnológica (CITE)

El Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) del PRODUCE promueve el acceso de las mypes a la oferta de la Red CITE que incluye servicios de investigación, diseño, información, capacitación, asistencia técnica, asesoría y consultoría empresarial (marcas colectivas); así como servicios de laboratorio y pruebas piloto. Un CITE es un punto de encuentro entre el Estado, la academia y el sector privado, que se articula con el resto de elementos del Sistema de Innovación de cada cadena productiva, en especial en las regiones.

**Existen CITE agroindustriales, acuícolas, cuero y calzado, pesqueros, minero-ambientales, textil camélidos, forestales y agroalimentarios.**



## k. Proyectos Haku Wiñay/Noa Jayatai

El FONCODES, administrado por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), ejecuta los proyectos Haku Wiñay/Noa Jayatai que tienen como objetivo desarrollar las capacidades productivas y de gestión de emprendimientos en hogares rurales que conducen sistemas de producción familiar de subsistencia en territorios en situación de pobreza y pobreza extrema, principalmente donde opera el Programa JUNTOS, con la finalidad de contribuir a la generación y diversificación de sus fuentes de ingresos



## I. Entidades cooperantes con presencia en Perú

De acuerdo con Mogrovejo *et al.* (2012b), existen varias entidades cooperantes con presencia en Perú (tanto de orden internacional como nacional y regional) con el propósito de apoyar la asociatividad. En el ámbito internacional, destacan el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de Crédito Cooperativo Cassa Padana (Italia), la ONG Belga SOS FAIM, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), la Alianza de Aprendizaje, capítulo Perú, y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros. Sus áreas de intervención son la investigación, el desarrollo de tecnologías de microfinanzas, el fortalecimiento de capacidades y las tecnologías de la información.

### m. Programa de Fortalecimiento de Cooperativas Agrarias

El Programa de Fortalecimiento de Cooperativas Agrarias es una iniciativa promovida por la Dirección General Agrícola del MINAGRI con la colaboración de diversas entidades, tanto nacionales como internacionales, entre ellas el IICA y la FAO (Cooperativas de las Américas 2017).

El propósito del Programa es incrementar las capacidades de negociación de los socios y trabajadores de las cooperativas agrícolas, con el fin de facilitar el acceso a financiamientos y a mercados. El Programa busca que los asociados a cooperativas adquieran conocimientos y herramientas en materia de gestión empresarial, principalmente en temas relacionados con la gobernanza, la gestión contable, tributaria, financiera, comercial, legal, entre otros, mediante asistencia técnica (Agraria.pe 2017). Asimismo, el Programa pretende estimular la conversión de las asociaciones civiles en cooperativas agrarias (Cooperativas de las Américas 2017).

El Programa actualmente desarrolla una fase piloto que comprende el período entre agosto y diciembre 2017, esta fase involucra la participación de 36 cooperativas agrícolas, las cuales agrupan a más de 6000 productores agrarios. Esta fase busca la contratación de 24 asistentes técnicos especializados en gestión empresarial, financiera y comercial, los cuales, a su vez, recibirán asesoría por expertos de instituciones públicas y organizaciones de cooperación internacional, especializadas en asociatividad y cooperativismo agrario (Cooperativas de las Américas 2017).



## 2.7.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Perú

Con base en los resultados obtenidos de las encuestas y de la información recopilada de fuentes secundarias, a continuación se mencionan algunos de casos destacables de organizaciones asociativas agrícolas que han logrado sobresalir en Perú debido a distintos factores de éxito, como la gestión gerencial y administrativa, la creación de alianzas estratégicas, la conexión con mercados internacionales vinculados a la producción orgánica y al comercio justos, entre otros.

### a. Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA)

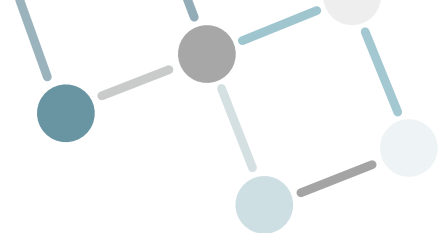
La Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) es una organización dedicada a la producción, procesamiento y exportación de banano orgánico. APPBOSA es fundada en el 2003 en la región de Piura, como una asociación civil sin fines de lucro con 98 socios. Al 2013 contaba con un total de 347 asociados (28 mujeres), un área aproximada de 450 ha de producción, con un nivel de productividad equivalente a 14 contenedores semanales, un total de 275 000 kg anuales (Alianza de Aprendizaje Perú *et al.* 2013).

APPBOSA ha evolucionado de un modelo de gerencia empírico a un modelo de gerencia profesional que cuenta con profesionales, técnicos y promotores y con infraestructura sólida que comprende plantas de procesamiento, centros de acopio, transporte y diversos equipos. En relación con la gestión administrativa, llama la atención que su capital humano está compuesto principalmente por jóvenes del distrito e hijos de los asociados, lo cual fortalece aún más el sentido de pertenencia (Alianza de Aprendizaje Perú *et al.* 2013).

La asociación ha logrado diferenciarse de otras por contar con distintas certificaciones en materia de comercio justo, producción orgánica y buenas prácticas agrícolas; además, es considerada en la región como una organización de referencia en el negocio del banano, lo anterior se debe en gran parte a los éxitos económicos que logran cada año y al impulso y asistencia que han brindado muchos aliados estratégicos como bancos, instituciones públicas y otras organizaciones asociativas en el área de producción orgánica y en el mercado de banano (Alianza de Aprendizaje Perú *et al.* 2013). Con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus asociados e incrementar la producción, APPBOSA se ha dedicado a diseñar diversos servicios, como asistencia técnica y capacitación, servicios financieros (microcréditos), provisión de insumos agrícolas y un fondo mortuario.

### b. Cooperativa Agraria Cacaotera (ACOPAGRO Ltda.)

La Cooperativa Agraria Cacaotera (ACOPAGRO Ltda.) tuvo sus inicios en 1992 cuando fue fundada como una asociación civil, sin fines de lucro, en la región de San Martín; sin embargo, en 1997, gracias al apoyo del Programa de las Naciones Unidas se convierte en cooperativa agraria, la cual agrupa a los pequeños productores de cacao de calidades especiales. Actualmente se dedica a la producción y exportación de cacao en grano orgánico y recientemente, ha incorporado el coco rallado en su línea de producción. Al 2013 registraba más de 2200 asociados de los cuales se estima que el 14 % eran mujeres (Alianza de Aprendizaje Perú *et al.* 2013).



Entre sus principales mercados de exportación se encuentran Europa y Estados Unidos. Para poder posicionarse en el mercado internacional, ACOPAGRO ha tenido que obtener importantes certificaciones en temas como comercio justo, sistemas de producción orgánicos, reducción del calentamiento global, captura de carbono, entre otras. Estas certificaciones han logrado incrementar la confianza de sus clientes y capturar la atención de futuros mercados potenciales (Alianza de Aprendizaje Perú *et al.* 2013).

Al igual que muchas cooperativas, ACOPAGRO busca mejorar la calidad de vida de sus asociados, para ello brinda diversos servicios como asistencia técnica y capacitación, líneas de crédito, promoción de nuevos negocios, provisión de insumos a bajo costo además, la organización cuenta con un programa de ayuda social como parte de la certificación de comercio justo, el cual consiste en un fondo social generado por una prima que dan los compradores al constatar que los productos a negociar son generados por productores de escasos recursos económicos (Alianza de Aprendizaje Perú *et al.* 2013).

### **c. Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia (CECOVASA)**

La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia (CECOVASA o La Central) fue fundada en 1970; está integrada por ocho cooperativas que agrupan a 4581 productores. La Central, ubicada en Puno, exporta más del 75 % de la producción cafetalera de los valles Tambopata e Inambari en la vertiente oriental de los Andes al sur del Perú. La producción de ambos valles representa el 2 % del total nacional. La organización cuenta con siete sellos de calidad y posee 8 marcas de café para exportación (CECOVASA s. f.).

### **d. Consorcio Alpaquero Perú Export (CALPEX)**

Otro caso de éxito lo constituye el Consorcio Alpaquero Perú Export (CALPEX), que fue creado en el 2013 como una organización matriz regional, democráticamente constituida, con la finalidad de hacer en conjunto los servicios de clasificación, procesamiento, comercialización y exportación de la fibra de alpaca de organizaciones asociativas alpaqueras socias de los Departamento de Puno y Cusco. Actualmente 15 entidades están afiliadas y exportan a Italia (CALPEX 2016).

### **e. Otros casos destacables de organizaciones asociativas**

De acuerdo con la encuesta realizada por el IICA y Cooperativas de las Américas, para este estudio se mencionaron algunos casos exitosos sobre organizaciones asociativas tanto cooperativas como asociaciones, algunos de ellos se describen en el **cuadro 38**.

**Cuadro 38. Casos destacables de organizaciones asociativas en Perú**

Organización	Descripción
<b>Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo</b>	Fue creada en 1964, inició operaciones con 32 socios fundadores. La Cooperativa se ha caracterizado por ser una empresa en armonía con el medio ambiente; cuenta con distintas certificaciones, entre ellas el sello de USDA Organic. La Cooperativa brinda servicios de maquila a todas aquellas organizaciones productoras de cacao y café; entre sus productos se encuentran la manteca de cacao, licor de cacao, pasta de cacao, cacao en polvo, café tostado molido, bombones de cacao (Naranjillo s. f.).
<b>Cooperativa Agraria Norandino</b>	La Cooperativa fue fundada en el 2005. Está integrada por más de 7000 familias de pequeños productores de cacao, café y panela de zonas de la costa, sierra y selva del norte del Perú. Entre los servicios que brinda a sus asociados se encuentra la asistencia técnica, financiamiento, promoción y comercialización. Cuenta con las certificaciones de USDA Organic, Unión Europea (Norandino s. f.)
<b>Cooperativa Agraria Ceprovaje</b>	Ceprovaje es una cooperativa que tuvo sus inicios en el 2009, bajo la forma jurídica de asociación integrada por 220 asociados. En el 2012 la asociación cambia su modelo asociativo a cooperativa, con la finalidad de dar mayores beneficios sociales y económicos a sus socios y consolidando la práctica de la democracia mediante un socio un voto. Actualmente se encuentra conformada por un total de 250 pequeños productores de maíz, espárrago y quinua. Entre los servicios que brinda la Cooperativa se encuentran comercialización, crédito, asistencia técnica y cuenta con la certificación de Comercio Justo (Ceprovaje s. f.).
<b>Asociación de Productores de Palta Hass</b>	Es una asociación dedicada articular las diversas oportunidades comerciales y brindar apoyo a la industria peruana en temas técnicos y de investigación científica para la mejora de la producción, empaque y comercialización de palta Hass de alta calidad. La asociación representa aproximadamente el 80 % del área sembrada del cultivo en el país (Perú ProHass, s. f.)
<b>Otros</b>	Cooperativa Agraria Central de Productores del Valle Santa Catalina (COOP CEPROVASC), Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras (COCLA), Asociación de Bananeros Orgánicos Chepén-Jequetepeque, Asociación de Productores Pro Palto del Valle Chao.

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



## 2.8. Trinidad y Tobago<sup>3</sup>

### 2.8.1. Formas asociativas relevantes en Trinidad y Tobago

En Trinidad y Tobago se observa que la asociatividad en el sector agropecuario se da, principalmente, a través de cooperativas, grupos informales de agricultores y organizaciones de la sociedad civil; estas últimas contemplan las organizaciones no gubernamentales (ONG), las organizaciones comunitarias (CBO, por sus siglas en inglés) y las organizaciones religiosas (FBO, por sus siglas en inglés), las cuales en algunas ocasiones se encuentran conformadas por asociaciones o grupos informales de agricultores.

#### a. Cooperativas

En el país, se define una cooperativa como una asociación autónoma de personas que se unen, voluntariamente, para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad compartida y gestionada de manera democrática. En el país, estas organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

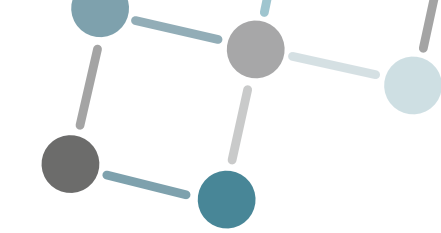
- **Cooperativa financiera:** se refiere a las de ahorro y crédito.
- **Cooperativa no financiera:** en esta categoría se incluyen a las organizaciones agrícolas, de trabajadores, de productores, de consumo, de servicios y de propósitos múltiples.
- **Cooperativas escolares o juveniles:** aquellas que se integran en escuelas o centros culturales con personas menores de 21 años.

Dentro del movimiento cooperativo un organismo que opera de tercer grado es la Asociación Nacional de Sociedades Cooperativas. Otra representación relevante es la Liga de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CCULTT, siglas en inglés), fundada en 1947. Esta entidad de segundo grado aglutina a 80 organizaciones financieras, de las 129 que existen (CCULTT 2016).

#### b. Organizaciones de la Sociedad Civil (CSO, por sus siglas en inglés)

En Trinidad y Tobago, las Organizaciones de la Sociedad Civil (CSO) o también llamadas organizaciones de tercer sector, son aquellas organizaciones que son independientes del gobierno, sin fines de lucro, encargadas de reinvertir los excedentes generados en el alcance de sus objetivos. Estas organizaciones son de gran importancia en el país por su papel de comunicador y su función de enlazar el sector público con el sector privado, las personas y las comunidades. Las CSO pueden estar conformadas

<sup>3</sup> La base del subcapítulo Trinidad y Tobago es el documento Política Nacional de Cooperativas (2016), del Ministerio de Trabajo y Desarrollo de la Pequeña Empresas (MOLSED, por sus siglas en inglés). Cuando la información no corresponde a esta fuente, se indica en texto.



por organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones comunitarias (CBO) y organizaciones religiosas (FBO). El principal objetivo de estas organizaciones es contribuir a satisfacer alguna necesidad específica de las comunidades donde se desarrollan. Las CSO trabajan en distintas áreas de interés social, como el desarrollo agrícola y comunal, la reducción de la pobreza, la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer, accesibilidad a la educación, derechos humanos, cambio climático, entre otros temas; principalmente, trabajan en zonas rurales y vulnerables (St. Louis 2016).

Es importante mencionar que muchas de las organizaciones de la sociedad civil se agrupan en la Red de Organizaciones de la Sociedad Civil. Entre las facilidades que brinda la Red a sus organizaciones se encuentra el acceso a servicios y oportunidades de aprendizaje que permitan tener un mayor impacto en las comunidades, además, la Red se encuentra diseñada para difundir información sobre programas sociales e identificar problemas en las zonas de influencia (St. Louis 2016).

## 2.8.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Trinidad y Tobago

---

Los primeros antecedentes de cooperación entre pequeños productores de Trinidad y Tobago se registraron en el siglo antepasado. La actual Sociedad Agrícola de Tobago, organización no gubernamental, se formó en 1833 (IICA 1994); en tanto, la Sociedad Agrícola de Trinidad y Tobago, hoy órgano estatutario, se fundó en 1839 (MALF 2013). Por otra parte, el cooperativismo surgió por influencia del pionero del movimiento, Horace Plunkett, quien en 1911 visitó este país y recomendó el establecimiento de sociedades de crédito agrícola para hacer frente a la problemática del sector.

En la primera mitad del siglo pasado, en el país el cooperativismo comenzó a normarse; de esta manera, se promulgaron las ordenanzas de las Sociedades de Crédito Agrícola (1916) y de las Sociedades Cooperativas Agrícolas. Las Sociedades de Cooperativas de Crédito se crean con el propósito de proveer el registro, operación, control y supervisión de las Cooperativas de Crédito (1945). A esta última normativa le siguió, en 1949, el establecimiento de la División de Desarrollo Cooperativo (DDC), ente regulador del sector aún vigente.

Aunque otras leyes se promulgaron de 1950 a 1979, fue la Ley de Sociedades Cooperativas (LSC), Capítulo 81:03, promulgada en 1971, la que consolidó toda la normativa sobre el tema de una Ley General para regir a todo tipo de cooperativas. Esta legislación fue enmendada en 1993. Hoy en día, la institucionalidad reconoce que la LSC no responde del todo al entorno social y económico. Por lo tanto, desde el 2005 se iniciaron algunos proyectos para modificar la legislación, principalmente las que regulan a las cooperativas de crédito, sin embargo, dichos proyectos no prosperaron.

Actualmente, en Trinidad y Tobago se registran 310 cooperativas que suman un total de 564 000 asociados; del total de cooperativas, el 42 % se clasifica como de ahorro y crédito, el 34 % son escolares y 10 % son agrícolas y pesqueras (**figura 9**). La gran cantidad de cooperativas escolares se debe al Programa de Empresas Cooperativas Junior, el cual se ejecuta en forma coordinada por el Ministerio

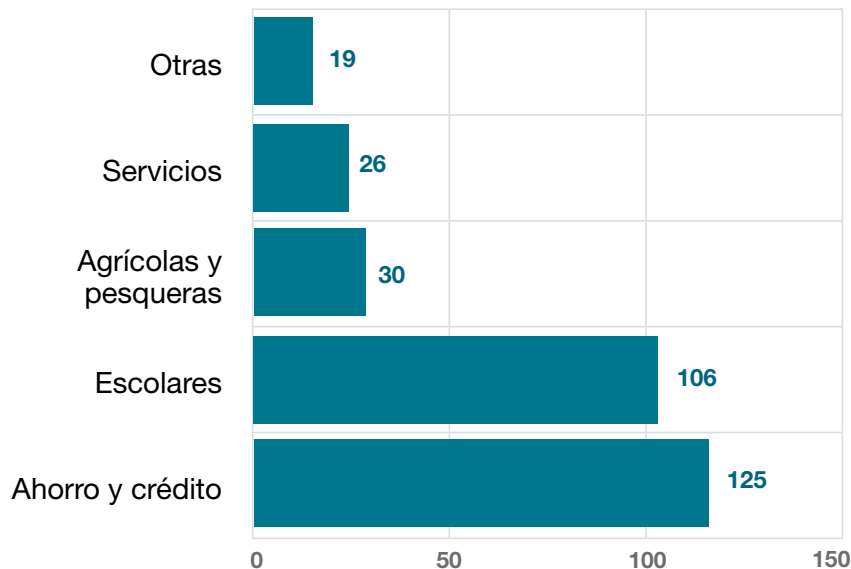
de Trabajo y Desarrollo de la Pequeña Empresa (MOLSED, por sus siglas en inglés) y la ONG Junior Achievement.

De acuerdo con la LSC y sus reglamentos, la División de Desarrollo Cooperativo (DDC), adscrita al MOLSED actúa como ente regulador de las cooperativas en Trinidad y Tobago. En este sentido, la DDC es la responsable del desarrollo, crecimiento y regulación del movimiento cooperativo en el país.

Cabe destacar que MOLSED lanzó en el 2016, el proyecto Política Nacional de Cooperativas con el tema “Step up with Co-operatives”, resultado de foros de consultas en los que participaron múltiples grupos de interés, principalmente del movimiento cooperativo. Para la implementación del proyecto, MOLSED desarrollará una red de apoyo que incluye a los ministerios de Educación; de Desarrollo Comunitario, Cultura y las Artes; de Agricultura, Tierra y Pesca; de Comercio e Industria; de Desarrollo Rural y Gobierno Local; de Desarrollo Social y Servicios a la Familia; de Administración Pública y Comunicaciones; y de Deportes y Asuntos de la Juventud.

La Política Nacional de Cooperativas tiene como objetivo fortalecer al movimiento cooperativo del país para que desempeñe un papel de liderazgo en el desarrollo nacional. A través de la implementación de esta política y de un plan de acción apropiado, se pretende que las cooperativas desempeñen un papel destacado en la diversificación económica, el empoderamiento social y la inclusión social, además, de que sea fuente de empleo y de desarrollo empresarial para el año 2020. En el **cuadro 39** se muestra un resumen de las líneas de acción de dicho proyecto.

**Figura 9. Cantidad de cooperativas en Trinidad y Tobago según sector al que pertenecen, 2016**

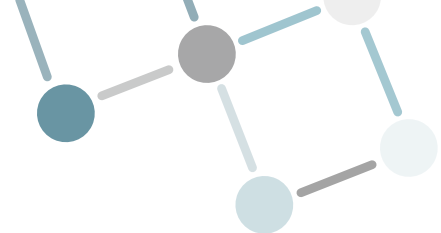


Fuente: Elaborada con base en MOLSED 2016.



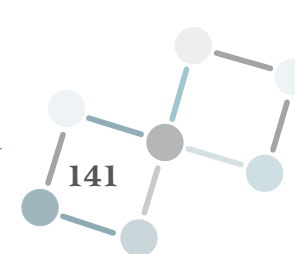
**Cuadro 39. Resumen de la Política Nacional de Cooperativas de Trinidad y Tobago**

Ámbito de la política	Descripción
<p><b>Fortalecer los marcos legales, regulatorios e institucionales para el desarrollo de cooperativas sustentables</b></p>	<p>El gobierno de Trinidad y Tobago, en colaboración con las cooperativas, procurará establecer y promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un marco legislativo que preserve a las cooperativas como una entidad jurídica de acuerdo con los valores cooperativos. El marco se guiará por el principio un sector, un regulador.</li> <li>✓ Mecanismos y sistemas eficaces para hacer cumplir el marco legislativo.</li> <li>✓ Un marco institucional adecuado que permita el registro y la cancelación de registro de las cooperativas de una manera eficiente, utilizando las tecnologías de la información y comunicación (TIC).</li> <li>✓ Una estructura adecuada para la División de Desarrollo Cooperativo y proporcionarle los recursos apropiados para que asista con pertinencia al sector.</li> <li>✓ Un mecanismo institucional adecuado para lograr una mayor conectividad entre Trinidad y Tobago, en el desarrollo de las cooperativas.</li> <li>✓ Un sistema de información para recopilar y analizar datos sobre cooperativas.</li> <li>✓ Mecanismo de colaboración con asociados locales, regionales e internacionales para obtener asistencia técnica y apoyo e intercambiar información sobre buenas prácticas que puedan beneficiar el desarrollo del sector.</li> </ul>



**Cuadro 39. Resumen de la Política Nacional de Cooperativas de Trinidad y Tobago**

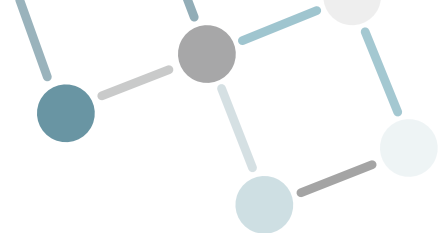
Ámbito de la política	Descripción
<p><b>Transformar el Sector cooperativo en un modelo de liderazgo efectivo, de buen gobierno y de sostenibilidad</b></p>	<p>El gobierno de Trinidad y Tobago, en colaboración con las cooperativas, procurará establecer y promover:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ La adopción y aplicación de normas de calificación y evaluación de desempeño del sector, de acuerdo con estándares internacionales.</li><li>✓ La asistencia a las cooperativas para mejorar estructuras de gobernanza y reforzar las estructuras existentes.</li><li>✓ Mecanismos de apoyo a las cooperativas en el desarrollo de Programas de Cumplimiento.</li><li>✓ Un marco apropiado para fomentar la capitalización de las cooperativas, incluyendo otros mecanismos que proporcionen apoyo financiero a las nuevas cooperativas.</li><li>✓ Un sistema robusto para facilitar el financiamiento de las cadenas de valor para las cooperativas no financieras.</li><li>✓ Investigaciones sobre el modelo cooperativo y las buenas prácticas en el sector; y la educación y la formación en principios y valores cooperativos en escuelas, comunidades y dentro de las cooperativas.</li><li>✓ Prácticas respetuosas del medio ambiente entre las cooperativas; y establecer y fortalecer vínculos entre el movimiento cooperativo local, regional en internacional.</li></ul>



**Cuadro 39. Resumen de la Política Nacional de Cooperativas de Trinidad y Tobago**

Ámbito de la política	Descripción
<p><b>Mejorar el papel de las cooperativas en la creación de empleo, desarrollo empresarial, empoderamiento social e inclusión social</b></p>	<p>El gobierno de Trinidad y Tobago, en colaboración con las cooperativas, procurará establecer y promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El desarrollo de cooperativas en la producción primaria, usando recursos autóctonos y agregando valor a bienes y servicios para que participen en las exportaciones y la innovación.</li> <li>✓ Medidas de apoyo, en su caso, a las iniciativas de las cooperativas dirigidas a los desempleados, mujeres, personas con discapacidad, personas de la economía informal y comunidades rurales.</li> <li>✓ Ampliar el Programa de Empresas Cooperativas Junior.</li> <li>✓ Programas de apoyo para cooperativas de reciente creación.</li> </ul>
<p><b>Promover el desarrollo de Cooperativas en todos los sectores</b></p>	<p>El gobierno de Trinidad y Tobago, en colaboración con las cooperativas, procurará establecer y promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más cooperativas en todos los sectores de la economía.</li> <li>✓ El conocimiento de la función, funciones, beneficios y aspectos operacionales de las cooperativas para fomentar el desarrollo de nuevas organizaciones.</li> <li>✓ El papel del Colegio de Estudios Laborales y Cooperativos Cipriani.</li> <li>✓ El desarrollo de cooperativas de segundo y tercer grado para que colaboren en asistir a todo el sector en mercadeo y promoción, seguros, TIC y banca.</li> <li>✓ El desarrollo de una marca cooperativa que distinga los productos y servicios producidos por estas.</li> <li>✓ Una red de negocios cooperativos.</li> <li>✓ El acercamiento de apoyos y asistencia técnica internacional en beneficios del sector.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado con base en MOLSED 2016.



Con respecto a las CSO, estas organizaciones realizan un gran esfuerzo en contribuir con el desarrollo de las comunidades, sin embargo, algunas de ellas carecen de presupuesto y necesitan de la colaboración de otras entidades para la ejecución de sus proyectos y programas sociales. En el país, se observa que la principal institución que brinda soporte a las CSO es la Unidad de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), organismo perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social y Servicios Familiares (MSDFS, siglas en inglés).

La Unidad de ONG, fue establecida en Trinidad y Tobago por el gobierno en el 2011 e implementada oficialmente en el 2013. La Unidad se encarga de administrar la relación entre el MSDFS y los actores involucrados en la prestación de servicios a la comunidad, entre sus principales funciones se puede mencionar las siguientes (MSDFS s. f.):

- Prestar servicios a las ONG para la realización de programas y proyectos sociales.
- Elaborar un registro de organizaciones involucradas en la prestación de servicios sociales.
- Procesar y evaluar las solicitudes de asistencia de las organizaciones.
- Desarrollar mecanismos para monitorear y evaluar las operaciones de las ONG.
- Asesorar a los organismos estatales sobre las operaciones de varias ONG.
- Promover programas de capacitación y creación de capacidad para las ONG.

Además de las funciones anteriores, la Unidad de ONG brinda asistencia financiera a las organizaciones mediante tres mecanismos: subvenciones, becas y donaciones o contribuciones (**cuadro 40**).

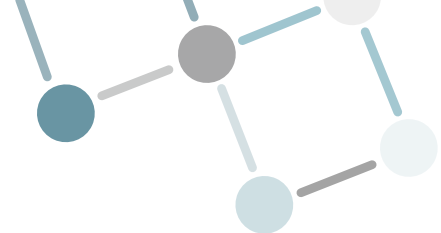
**Cuadro 40. Mecanismos de asistencia financiera de la Unidad de Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**

Mecanismos de asistencia financiera	Descripción	Requisitos de las ONG
<b>Subvenciones</b>	Son fondos proporcionados a una ONG para ayudar en el funcionamiento de un programa o proyecto social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo un año de operación.</li> <li>✓ Cumplir con al menos el 40 % del presupuesto operativo.</li> </ul>
<b>Becas</b>	Es un pago único a una ONG para ayudar en la ejecución de un programa o proyecto social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo un año de operación.</li> <li>✓ Cumplir con al menos el 40 % del presupuesto operativo</li> <li>✓ No estar financiado por alguna otra entidad.</li> </ul>
<b>Donaciones</b>	Es una asistencia financiera para un proyecto social, principalmente relacionado con festivales nacionales y períodos de vacaciones escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar registradas en el Ministerio de Asuntos Jurídicos y otros Ministerios.</li> <li>✓ Propuesta escrita del proyecto.</li> <li>✓ Presentar presupuesto con donantes.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado con base en MSDFS s. f.

Otra entidad que es importante mencionar debido a su alcance nacional es la Sociedad Agrícola de Trinidad y Tobago (ASTT, por sus siglas en inglés), la cual es un órgano estatutario dentro del Ministerio de Agricultura. ASTT fue fundada en 1839 y es la única organización a nivel nacional que representa a los productores de todos los sectores de la agricultura. La Sociedad es administrada por un comité que está integrado por representantes de todas las esferas del sector agrario (ASTT s. f.).

Este órgano del Ministerio de Agricultura se encarga de promover y ayudar al desarrollo de cada uno de los sectores de la agricultura; para ello ha creado alianzas con distintas agencias y organizaciones locales e internacionales, con el propósito de fortalecer la agricultura del país y la seguridad alimentaria (ASTT s. f.). Según datos de la ONU (2015), la Sociedad representó al 2015 86 organizaciones y 12 000 agricultores. En la actualidad, ASTT se encuentra integrada por agricultores independientes, grupos informales de agricultores, organizaciones, corporaciones y personas interesadas en desarrollo del sector agrícola del país.



En el país también se registra la Sociedad Agrícola de Tobago (TAS, siglas en inglés), entidad no gubernamental creada en 1833, la cual representa, apoya y promueve los intereses de sus 57 miembros; al igual que ASTT, esta organización lucha por la seguridad alimentaria. TAS se encuentra administrada por una directiva ejecutiva compuesta por nueve miembros. La membresía de TAS se encuentra disponible para agricultores a partir de los 16 años y para cualquier organización, grupo o persona interesada en promover la agricultura. Entre los beneficios que otorga TAS a sus socios se encuentran (TAS 2016):

- Capacitación mediante talleres, seminarios y entrenamientos.
- Asesoría para acceder a productos y servicios de entidades públicas y privadas.
- Brindan una avenida para que los agricultores puedan comercializar sus productos.

### **2.8.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Trinidad y Tobago**

---

#### **a. Programa de Empresas Cooperativas Junior**

La División de Desarrollo Cooperativo del MOLSED y la ONG Junior Achievement, capítulo Trinidad y Tobago, desarrollan el Programa de Empresas Cooperativas Junior en 12 escuelas secundarias del sur de Trinidad. El Programa se centra en la formación de cooperativas a través de las cuales se inculca a los estudiantes valores, principios y prácticas de ahorro e inversión, además, se les enseña a los estudiantes a través de su participación activa en proyectos empresariales y mediante su membresía en cooperativas de ahorro y crédito disponibles para cada escuela participante (MSDFS 2015).

#### **b. Fondo Nacional de Inversiones Empresariales (EIF, por sus siglas en inglés)**

El EIF tiene como objetivo facilitar programas de apoyo a empresarios potenciales y actuales, brindándoles asistencia durante toda la cadena de valor en la creación de empresas, a través de una red de asociaciones privadas y públicas, y la participación de organizaciones no gubernamentales y otros grupos. Este Fondo está orientado a proveer servicios de desarrollo de negocios para mejorar las capacidades de las mypes y cooperativas (MSDFS 2015).

#### **c. Incubadoras de Empresas de Base Comunitaria (CBBI, por sus siglas en inglés)**

Estos centros proveen entrenamiento de negocios. Quienes asisten a estos se encuentran obligados a completar con éxito las sesiones de “pre-incubadora”. Estas sesiones permiten la simulación virtual de los procesos de negocio, donde los participantes reciben tutoría y otros apoyos relacionados para el desarrollo de la capacidad empresarial (MSDFS 2015).




#### d. Enfoque de cadena de valor de productos commodity

En colaboración con el IICA, la Corporación Nacional de Comercialización y Desarrollo Agropecuario (NAMDEVCO, por sus siglas en inglés), órgano creado por la Ley del Parlamento n.º 16 de 1991, desarrolla el programa enfoque de cadena de valor de los productos *commodity*, con el objetivo de identificar y eliminar los principales obstáculos para el logro de la competitividad, buscando

garantizar retornos equitativos para los productores y los demás actores de la cadena agroalimentaria. El Programa contempla dos fases: el análisis técnico de los productos básicos agrícolas seleccionados, y una fase de diálogo para lograr consensos sobre la implementación de estrategias (NAMDEVCO 2016).

Entre otras funciones, NAMDEVCO fomenta el desarrollo competitivo y sostenible del sector agrícola mediante servicios de mercadeo e información de mercado para la toma de decisiones, identificando oportunidades en los mercados nacionales e internacionales.



#### 2.8.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Trinidad y Tobago

---

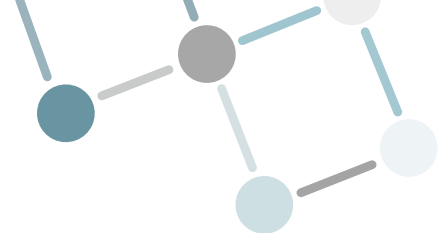
Los principales factores que influyen en el éxito de las experiencias asociativas en Trinidad y Tobago son las políticas públicas, financiamiento, acceso al mercado, consistencia del producto, cooperación y conciencia pública (Flemming *et al.* 2015).

##### a. Asociación de Agricultores Cunupia

La Asociación de Agricultores Cunupia, ubicada en el centro de Trinidad y Tobago, fue fundada en el 2003; alberga alrededor de 315 agricultores que participan en la producción de batata y yuca. En la actualidad, la organización se centra en mejorar la capacidad de producción de los agricultores miembros a través de un mayor desarrollo de la infraestructura.

##### b. Sociedad Cooperativa de Productores de Cacao de Monserrat (MCFCSL)

La Sociedad Cooperativa de Productores de Cacao de Monserrat (MCFCSL, por sus siglas en inglés), fue fundada en 2010 gracias a la iniciativa de cinco productores, quienes buscaban revitalizar los campos de cacao en la región de Montserrat en Gran Couva. Actualmente, la cooperativa está conformada y administrada por 48 pequeños y grandes productores de cacao de la región; la Cooperativa además de ayudar a reactivar la industria de cacao, busca mejorar el nivel de vida sus asociados mediante un mejor precio de venta para los granos de cacao. La Cooperativa se encarga del acopio, procesamiento y comercialización del cacao, el cual es colocado en mercados locales o para exportación a Japón, Francia y Estados Unidos (MCFCSL 2016.).



Entre los logros que han distinguido a la MCFCSL, se enmarca la certificación obtenida en el 2016, Rainforest Alliance Certified, la cual indica que los productos de cacao han sido producidos en campos bajo estándares de agricultura sostenible, convirtiendo a la cooperativa en la primera organización de un país del Caribe, de habla inglesa, en obtenerla (MCFCSL 2016).

El cacao que se produce en MCFCSL y en general en todo el territorio de Monserrat, se ha distinguido de otras regiones por su sabor tan particular. En 2014, el Centro de Investigación del Cacao (CRC) de la Universidad de West Indies, con apoyo y colaboración del Ministerio de Producción de Alimentos y el Fondo de Investigación y Desarrollo de Impacto de Trinidad y Tobago de la UWI, demostraron que el cacao de la región posee una amplia gama de sabores (sabores afrutados, florales y maderables), lo cual lo convierte en un cacao único, en comparación con el de otras localidades y países (MCFCSL 2016).

### **c. Red de Mujeres Productoras Rurales de Trinidad y Tobago (NRWPTT)**

La Red de Mujeres Productoras Rurales de Trinidad y Tobago (NRWPTT, por sus siglas en inglés), surge como resultado de la Primera Conferencia Hemisférica de las Primeras Damas, organizada por la Organización de Estados Americanos (OEA) realizada en Chile en 1995. La Primera Dama de Trinidad y Tobago con ayuda del IICA, lograron convocar a varias ONG para formular la creación de una red de mujeres productoras provenientes de zonas rurales. Actualmente, NRWPTT cuenta con más de 20 años de existencia y con 60 pequeñas productoras asociadas.

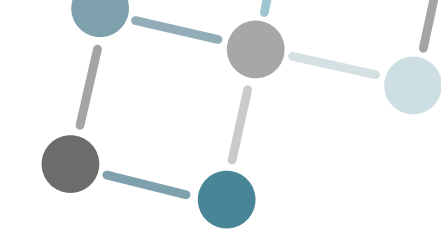
La Red posee una amplia gama de productos procesados, generando valor agregado a sus asociadas. Cuentan con dos líneas de productos, una de alimentos y otra de cuidado personal; la primera de ellas ofrece jugos, mermeladas, jaleas y salsas de frutas, dulces naturales, vinos condimentos y vegetales; por otro lado, la línea de cuidado personal se concentra en jabones y cremas para el cuerpo.

### **d. Otros casos destacables de organizaciones asociativas**

De acuerdo con la encuesta realizada por el IICA y ACI Américas para este estudio y con la información recopilada por colaboradores del IICA en la representación de Trinidad y Tobago, se pudieron identificar otras organizaciones asociativas destacables:

- All T&T Apiculture Co-operative Society
- Moruga La Rufin Fishing
- Caribbean Agrarian
- Erin Fishing Co-operative Society Limited
- Buenos Ayres Multi Purpose Co-operative Society Limited





Otros casos destacables de grupos informales de agricultores o incorporados a organizaciones sin ánimo de lucro, se mencionan a continuación, la mayoría de ellos se caracteriza por ser miembros también de la Sociedad Agrícola de Trinidad y Tobago.

- Felicity Food Crop Farmers' Association
- Plum Mitan Farmers' Association
- Rio Claro Food Crop Farmers' Association
- Maloney Food Crop Farmers' Association
- Vega De Oropouche Farmers' Association
- Valencia Farmers' Association
- Orange Grove Estate Farmers' Association
- Tobago District Agricultural Society
- Iere Village Food Crop Farmers' Association
- Trinidad and Tobago Goat and Sheep Society
- Trinidad and Tobago Tropical Greenhouse Operators' Association



## 2.9. Uruguay

### Formas asociativas relevantes en Uruguay

---

En Uruguay, las figuras asociativas formales de base más relevantes son las cooperativas, las sociedades de fomento rural y las asociaciones y sociedades agrarias.

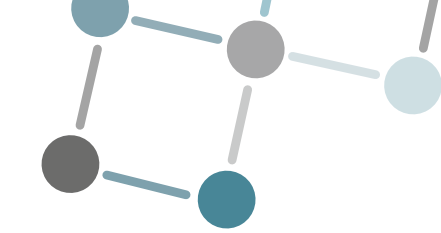
#### a. Cooperativas

De acuerdo con la Ley n.º 18.407(2008), las cooperativas son organizaciones autónomas conformadas por personas que se asocian por voluntad propia sobre la base del esfuerzo y la ayuda mutua, con la finalidad de satisfacer sus necesidades sociales, económicas y culturales, por medio de la constitución de una empresa que se gestiona en forma democrática y que es de propiedad conjunta. El instrumento jurídico en referencia hace mención de nueve tipos de cooperativas, entre ellas: agraria, ahorro y crédito, consumo, producción, vivienda, producción y social.

En relación con las organizaciones del sector agropecuario, cabe destacar el papel de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), una cooperativa de segundo grado que agrupa a 20 cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural de primer y segundo grado, mismas que aglutinan a más de 13 000 asociados y abarca casi la totalidad de los sectores agropecuarios explotados en el país, como los cultivos de cereales, oleaginosas, arroz, carne vacuna y ovina, lana, cueros, lácteos, miel, cítricos, flores, hortalizas, frutas, vitivinicultura, semillas, insumos agropecuarios y actividad agroindustrial. Algunos ejemplos de la importancia de las cooperativas agrarias en la economía de Uruguay son (CAF 2016):

- A través de las cooperativas se industrializa y comercializa la producción de 2000 productores lecheros nucleados principalmente en Conaprole, lo cual representa el 80 % de la producción nacional de leche y sus derivados para abastecer el mercado interno e internacional.
- Las cooperativas manejan el 30 % de la producción de trigo y el 20 % de la producción nacional de soja, así como también participan en la producción de sorgo y maíz.

**Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada (Ley n.º 18.407/2008).**

- 
- Las cooperativas manejan el 30 % de la producción de cebada. Exceptuando el cultivo de arroz, los servicios de almacenaje administrados por las cooperativas alcanzan una capacidad instalada que cubre cerca del 70 % de la producción de granos.
  - A través de Central Lanera Uruguaya, el sistema comercializa e industrializa cerca del 15 % de la producción nacional de 1800 productores laneros.

## b. Sociedades de Fomento Rural (SFR)

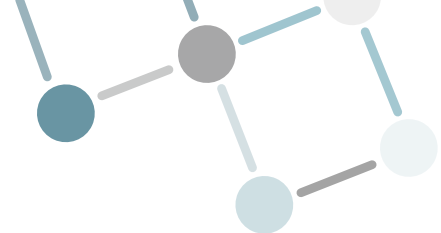
Las Sociedades de Fomento Rural (SFR) son asociaciones civiles sin fines de lucro, en las cuales es irrepartible las utilidades generadas durante la gestión económica; su personería jurídica es aprobada por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Sus asociados son, principalmente, productores rurales y su adhesión es voluntaria, además, no es necesario el aporte de capital para su ingreso (Durán 2011).

Las normativas que rigen a las SFR son varias, pero la más importante es la Ley n.º 14.330 (1974), la cual establece que estas pueden distribuir entre sus socios toda clase de insumos agropecuarios y recibir, acopiar, clasificar, conservar, envasar y elaborar los productos de las explotaciones de ellos. Este mismo ordenamiento jurídico permite a las SFR afiliarse a cooperativas agropecuarias.

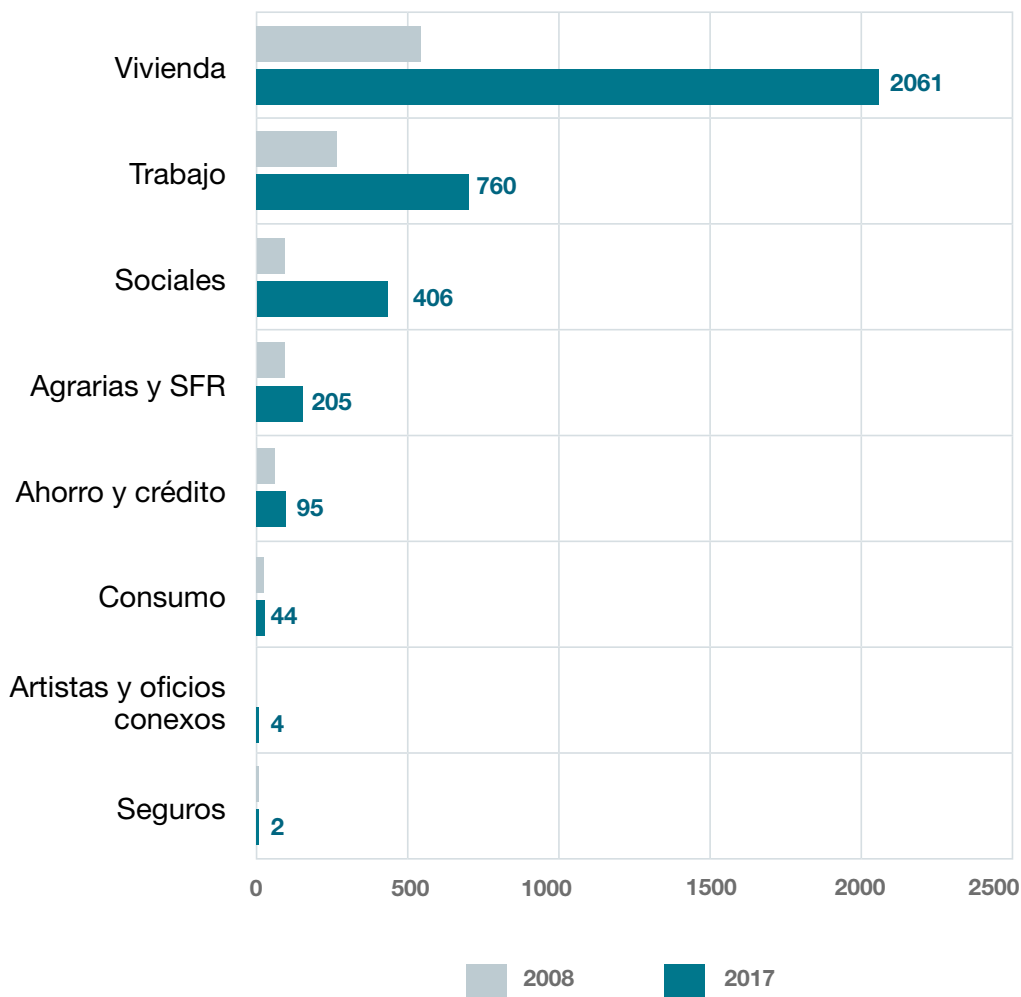
Las SFR son nucleadas por la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), la cual aglutina a 98 entidades de primer grado (SFR, cooperativas agrarias y otras formas organizativas de base), las que a su vez agrupan e irradian su acción sobre unos 15 000 productores familiares del país (CNFR s. f.).

Según datos de INACOOOP, para el 2017, en el país suramericano se identificaron un total de 3490 cooperativas, de las cuales únicamente 118 pertenecían al sector agrario. Con respecto a las SFR, los datos reflejaron un total de 87 organizaciones, la mayoría de ellas ubicadas en el Departamento de Canelones (18 %). Las cooperativas agrarias y SFR pasaron de 125 en el 2008 a 205 en el 2017 (**figura 10**), lo cual representa un crecimiento del 64 % (INACOOOP 2017).

Como se muestra en la **figura 10**, después de nueve años la mayor cantidad de cooperativas siguen correspondiendo al sector vivienda, más del 50 % de las cooperativas registradas en el 2017 pertenecen a dicho sector, teniendo la tasa de crecimiento más alta en comparación con los demás tipos de cooperativas (255 %), pasando de 581 en el 2008, a 2061 en el 2017. En general, el número de cooperativas se ha triplicado desde el 2008 hasta el 2017 (INACOOOP 2017).



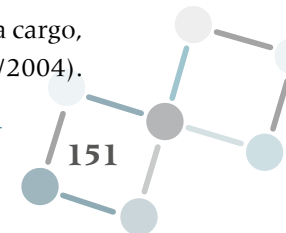
**Figura 10. Cantidad de cooperativas y SFR según modalidad en Uruguay, 2008 y 2017**



Fuente: Elaborada con base en INACOOP 2017.

### c. Asociaciones y Sociedades Agrarias

Las asociaciones agrarias son organizaciones en las cuales la voluntad asociativa se forma por acto constitutivo previsto en un documento público o privado y suscrito por los fundadores; con respecto al capital social, este es variable en razón del número de asociados, el cual puede ser ilimitado o hasta un monto limitado Ley n.º 17.777(2004). En relación con las sociedades agrarias, estas se constituyen mediante contrato escrito público o privado, otorgado por las partes; el contrato debe contener la individualización precisa de quienes la conformen, el aporte brindado, el tipo de responsabilidad a cargo, el objeto de la asociación, el domicilio social y la naturaleza agraria de la misma (Ley n.º 17.777/2004).



Ambas modalidades son reguladas por la Ley n.º 17.777 y el Decreto n.º 403/004 (ambos del 2004) con el fin de atender los requerimientos organizativos del sector agropecuario. Se caracterizan por la autonomía de los asociados y facilidad para constituirse o disolverse; sumado a lo anterior, son sujetas a beneficios tributarios. Algunas particularidades de estas figuras jurídicas se destacan en el **cuadro 41**.

**Cuadro 41. Organizaciones reguladas por la Ley n.º 17.777**

Organización	Características
<b>Asociaciones Agrarias</b>	Se constituyen por acto colectivo, en el cual dos o más personas, con intereses comunes, unen sus voluntades y aportes para lograr el objeto y fin social expresado en dicho acto. Tienen personería jurídica, su responsabilidad es limitada y son de capital social variable.
<b>Sociedades Agrarias</b>	Se constituyen por contrato, en el cual dos o más partes estipulan poner algo en común para alcanzar el objeto y fin social convenido y comprendido en la Ley que se reglamenta. Son personas jurídicas y de responsabilidad limitada, ilimitada o mixta.

**Fuente:** Elaborado con base en DGI 2004.

De conformidad con la Ley n.º 17.777, tanto las asociaciones como las sociedades agrarias que se integren en el Uruguay deben contemplar en su formalización el cumplimiento de alguno de los siguientes objetos sociales:

- Prestación de servicios parciales o totales, incluso de apoyo técnico para la actividad agraria de los socios o de terceros, así como el aprovechamiento individual de los bienes sociales, con la finalidad de lograr economías de escala.
- Efectuar o facilitar todas o algunas de las operaciones concernientes a la producción, conservación, industrialización, comercialización y en general todas las realizadas a los efectos de incorporar -directa o indirectamente- un valor agregado a la producción animal o vegetal de sus socios, sin perjuicio de hacerlo accesoriamente respecto a terceros.
- Conservación, aprovechamiento y mejora de los recursos naturales renovables, así como la promoción respecto al agro, de soluciones y mejoras materiales y sociales para el medio rural, incluyendo aquellos paisajísticos, de recreo natural o turismo rural.



## 2.9.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Uruguay

En Uruguay, diferentes autores coinciden en identificar antecedentes sobre asociatividad; en 1870, obreros tipográficos crearon una Sociedad de Socorros Mutuos. Experiencias similares y esporádicas se registraron entre 1870 y 1920 (Bertullo *et al.* 2004). En las dos primeras décadas del siglo XX destaca la integración de las primeras Sociedades de Fomento Rural y los Sindicatos Agrícolas, organizaciones con una operación similar a las actuales cooperativas agrarias (CAF 2016); de hecho, en 1918 se sancionó la ley para su regulación.

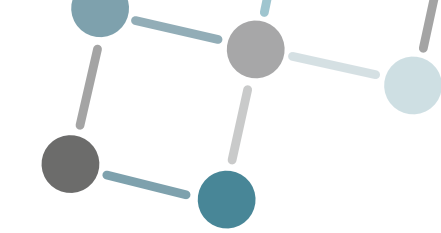
La Ley n.º 10.008 de Cooperativas Agropecuarias (1941) fue la primera normativa referente al movimiento; posteriormente, se legisló sobre las cooperativas de Consumo y Producción (Ley n.º 10.761, 1946); de Vivienda (Ley n.º 13.728, 1968); de Ahorro y Crédito (Ley n.º 13.988, 1971); Agroindustriales (Ley n.º 14.827, 1978); de profesionales de asistencia médica (Ley n.º 15.181, 1981); Sociales (Ley n.º 17.978, 2006); y, finalmente en 2008 se sancionó la Ley n.º 18.407 (Ley General de Cooperativas) que regula el funcionamiento de todo el sistema cooperativo. Con la Ley n.º 18.407 se crea el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP), el cual ejecuta actualmente la política nacional del sector y se caracteriza por ser el vocero público en materia cooperativa, siendo un sistema nacional de información sobre el sector.

El INACOOOP, además de ejercer la política nacional del cooperativismo, se encarga de promover el desarrollo económico, social y cultural del sector cooperativo y su inserción en la economía del país; entre sus funciones también se encuentran impulsar la formación de nuevas cooperativas y el fomento de la enseñanza del cooperativismo, tanto en la educación pública como privada, asimismo, esta institución es la encargada de evaluar el desarrollo de procesos asociativos y la incidencia del cooperativismo en la economía uruguaya (INACOOOP s. f.).

Se considera que con la creación del INACOOOP se genera un ámbito técnico, administrativo y financiero para la promoción del cooperativismo y el relacionamiento entre cooperativas y Estado, lo cual abre nuevas oportunidades, si el Instituto incide en las políticas públicas referentes a estas organizaciones (Martí 2011). El INACOOOP trabaja en conjunto con la Auditoría Interna de la Nación (AIN), la cual funciona como órgano estatal encargada de controlar a las cooperativas mediante la expedición de un certificado de cumplimiento regular de sus obligaciones (AIN s.f.).

En cuanto a los organismos de representación, se encuentra la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), la cual se fundó en 1915 y busca ser la organización líder en el fomento de la agricultura familiar, para ello se encarga de promover la participación de los productores y trabajadores rurales en actividades gremiales, además, se encarga de fiscalizar las Sociedades de Fomento Rural para garantizar el buen funcionamiento de estas (CNFR s. f.).

De acuerdo con Bertullo *et al.* (2004), en Uruguay el cooperativismo se ha caracterizado por su vinculación con los movimientos sociales, por respetar los principios internacionales que le dan origen y por su total independencia de los poderes públicos. Lo anterior se refleja en la conformación de distintas



organizaciones de representación; por ejemplo, en 1985 se funda la Federación de Cooperativas del Sector Agropecuario, llamada Cooperativas Agrarias Federadas, y en 1988 se integra la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), con el fin de representar al movimiento cooperativista uruguayo; en el **cuadro 42** se mencionan las instituciones afiliadas a la CUDECOOP.

#### Cuadro 42. Instituciones afiliadas a la CUDECOOP

##### Nombre de la institución

- ✓ Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)
- ✓ Federación de Cooperativas de Vivienda por Ahorro y Préstamo (FECovi)
- ✓ Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM)
- ✓ Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FUCAC)
- ✓ Cooperativas Nacionales Financieras Aliadas en Red (CONFIAR)
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Fucerep (FUCEREP)
- ✓ Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito (COFAC)
- ✓ Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC)
- ✓ Cooperativa Policial de Ahorro y Crédito (COPAC)
- ✓ Cooperativa Policial Ahorro y Crédito (COPOLAC)
- ✓ CABAL
- ✓ Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU)
- ✓ Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo (FUCC)
- ✓ Cooperativa de Radioemisoras del Interior (CORI)
- ✓ SURCO
- ✓ Centro Cooperativista Uruguayo (CCU)
- ✓ Cámara Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Capitalización (CUCACC)

**Fuente:** Elaborado con base en CUDECOOP 2010.

En Uruguay, además del INACOOOP y de los organismos de representación, son diversas las instituciones de apoyo a la asociatividad; entre ellas destaca el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM); algunos de los programas que ejecutan estas organizaciones en apoyo a la asociatividad se muestran en el **cuadro 43**.

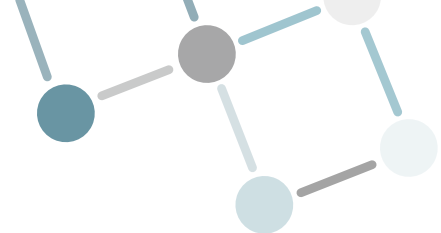
**Cuadro 43. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Uruguay**

Fines	Institucionalidad	Descripción
<b>Formalización de nuevas organizaciones asociativas</b>	Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), PNUD, FOCEM y RMSA: Programa de Fortalecimiento de Emprendimiento Asociativos (PFEP)	El Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos (PFEP) otorga apoyo a la formación de grupos asociativos y asistencia técnica y financiera (MIDES 2016). La iniciativa es ejecutada por el MIDES y tiene apoyo del PNUD, FOCEM y República Microfinanzas S.A.
	Ministerio de Desarrollo Social (MIDES): Cooperativas Sociales	Cooperativas Sociales es un programa del MIDES que promueve oportunidades para la población vulnerable mediante la formación, capacitación, formalización y registro de cooperativas sociales (MIDES 2015).
	Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP): Fondo de Fomento Cooperativo (FOMCOOP)	El Fondo de Fomento Cooperativo (FOMCOOP) financia proyectos de gestión, formación, capacitación, promoción y difusión de los principios y valores del cooperativismo. Los recursos del fondo provienen de fuentes gubernamentales y de cooperativas (INACOOOP s. f.).



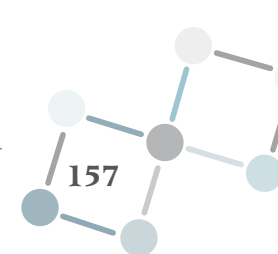
**Cuadro 43. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Uruguay**

Fines	Institucionalidad	Descripción
Mayor capital externo bancario y no bancario / Acceso al crédito	Poder Ejecutivo: Fondo de Desarrollo (FONDES)	El Fondo de Desarrollo (FONDES) es administrado por el INACOOP, son recursos provenientes del Poder Ejecutivo y otras fuentes. Su objetivo es apoyar el desarrollo de cooperativas y las distintas formas de la economía social y solidaria mediante préstamos, garantías, capital semilla, capital de riesgo y aportes no reembolsable, entre otros (Diario Oficial 2016).
	Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP): Fondo Rotatorio Especial (FRECOOP)	El Fondo Rotatorio Especial (FRECOOP) del INACOOP es una línea crediticia a disposición de las cooperativas para el cofinanciamiento de proyectos de inversión. Al ser rotatorio, las líneas de crédito deberán retornar el total del capital prestado (INACOOP s. f.).
	Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM): Fondo industrial	El Fondo Industrial del MIEM apoya proyectos que sean presentados asociativamente y que estén relacionados con cadenas de valor en los sectores forestal-maderera y alimentos de valor agregado, entre otros (MIEM 2016a).
	Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM): Programas y herramientas para cooperativas	El MIEM, a través del Proyecto de Funcionamiento – Fortalecimiento e Implementación de Políticas de Especialización Productiva, dispone fondos concursables no reembolsables para proyectos cooperativos (MIEM 2016b).
	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP): Programa de Desarrollo Productivo Rural (PDRP)	El Programa de Desarrollo Productivo Rural (PDRP) promociona instrumentos tecnológicos productivos y, en forma complementaria, otros que tengan relación con la capacidad de gestión de los beneficiarios, con foco en economía de escala, complementariedad productiva, asociativismo, etc. (MGAP 2016c).
	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP): Programa de Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural Sustentable	El Programa está dirigido a promover la presentación de propuestas para el fortalecimiento institucional desde organizaciones civiles del medio rural que busquen el desarrollo sostenible de sus territorios. El apoyo que brinda el programa consiste en asistencia financiera no retornable. Entre las organizaciones que pueden optar por los beneficios del Programa se encuentran: organizaciones comunitarias, centros sociales, cooperativas, ONG (MGAP 2016a).
	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y Ministerio de Desarrollo Social (MIDES): Somos Mujeres Rurales	Somos Mujeres Rurales es un instrumento del MGAP y MIDES. El beneficio está orientado a grupos de cinco o más mujeres, mayores de 18 años, residentes en zonas rurales y vinculadas a la actividad agropecuaria, principalmente involucradas en propuestas orientadas a contribuir a procesos de desarrollo rural sustentable con inclusión social (MGAP 2016a).



**Cuadro 43. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Uruguay**

Fines	Institucionalidad	Descripción
<b>Asistencia técnica y capacitación</b>	Convenio entre el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP): Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP)	PROCOOP surge mediante un convenio entre el INACOOOP y el INEFOP en el 2016. Es un programa formativo que realiza actividades de capacitación y brinda asistencia técnica a cooperativas, precooperativas y otras organizaciones de la economía social, además, ofrece formación técnica profesional vinculada al cooperativismo y promueve el aprendizaje teórico y práctico para el fortalecimiento del capital humano (INACOOOP s. f.).
	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP): Plataforma de educación a distancia	El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) dispone de una plataforma de educación a distancia a través de la cual oferta capacitación y asistencia a productores en general (MGAP 2016b).
	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP): Proyecto Piloto de Inclusión Rural (PPIR)	El Proyecto Piloto de Inclusión Rural (PPIR), del MGAP, apoya acciones de capacitación, asistencia técnica y capitalización de las organizaciones rurales (MGAP 2016a).
	Organización de las Naciones Unidas (ONU): Programa Empretec	El Programa Empretec es una iniciativa de la ONU que en el país lo ejecuta la Asociación Empretec Uruguay. Ofrece capacitación y asistencia técnica en emprendimiento a mipymes y a personas en general (Empretec s. f.).
	Instituto de Empleo y Formación Profesional (INEFOP): Programa Emprendedores	El Programa Emprendedores, del Instituto de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), oferta asistencia técnica y capacitación a mipymes y cooperativas recientemente formadas, o en proceso de formación (INEFOP s. f.).
	Centro Cooperativista Uruguayo (CCU): Área Rural	El CCU es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1961. Dentro de su área de trabajo del sector rural, el Centro promueve y presta servicios de asistencia y consultoría a organizaciones con valores cooperativos, además realiza, varios cursos y talleres en temas agrarios. Trabaja con cooperativas agrícolas, organizaciones de segundo grado, gremiales, ONG, entre otras organizaciones (CCU s. f.).



**Cuadro 43. Institucionalidad según tipo de apoyo a la asociatividad en Uruguay**

Fines	Institucionalidad	Descripción
Mejor comercialización	MIDE, PNUD, Uruguay Natural y Microfinanzas S.A.: Productos con Valor Agregado Social (ProVAS)	La marca social Productos con Valor Agregado Social (ProVAS) es una iniciativa liderada por el MIDES, el PNUD y otras entidades. Su objetivo es reconocer el esfuerzo y la trayectoria de emprendimientos productivos y cooperativas sociales, así como fortalecer las estrategias de comercialización (MIDES 2016).
	MGAP, MIDES e INACOOB: Somos Producción Familiar	Somos producción familiar es un instrumento que ejecutan coordinadamente el MGAP, el MIDES y el INACOOB. Su objetivo es el desarrollo de capacidades en las organizaciones agropecuarias para la generación de planes de comercialización de productos alimenticios con el (MGAP 2016a).
	Gobierno de Canelones: Programa Compras Públicas	El Estado, mediante el Programa de Compras Públicas, adquiere distintos servicios e insumos provenientes de cooperativas, como alimentos frescos, servicios generales, mantenimiento de espacios públicos, entre otros, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población asociada a estas organizaciones y fomentar el desarrollo nacional y local (Gobierno de Canelones 2016)

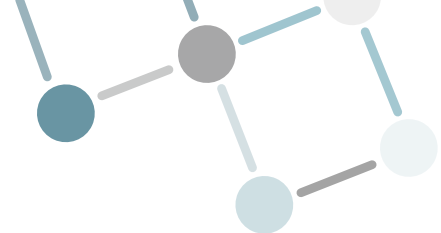
**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.

### 2.9.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Uruguay

En Uruguay, entre las acciones de fomento a la asociatividad se encuentran el Programa de Desarrollo Productivo Rural, el Fondo de Desarrollo Rural, las Mesas de Desarrollo Rural, el Proyecto Piloto de Inclusión Rural y el instrumento Somos Producción Familiar.

#### a. Programa de Desarrollo Productivo Rural (PDPR)

El PDPR cuenta con financiamiento del BID y tiene como objetivo contribuir a aumentar los ingresos de pequeños y medianos productores agropecuarios mediante el incremento de la productividad, vía la adopción de nuevas tecnologías. Pretende la promoción de tecnologías productivas y, en forma complementaria, las que tengan relación con la capacidad de gestión de los beneficiarios, con foco en economía de escala, complementariedad productiva, asociatividad, etc. (tecnologías blandas). La iniciativa es ejecutada por la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), adscrita al MGAP; entre sus instrumentos se encuentran los llamados “Más valor a la producción” y “Más tecnología para la producción familiar”, dichos instrumentos se describen en el **cuadro 44** (MGAP 2016c).



**Cuadro 44. Instrumentos del Programa de Desarrollo Productivo Rural (PDPR)**

Instrumento	Objetivos
<b>Más valor a producción</b>	Busca incluir a la producción agropecuaria familiar en las cadenas de valor. Apuesta a la colaboración estratégica, fomentando alianzas entre productores, industriales, empresarios, comercializadores, distribuidores, entre otros.
<b>Más tecnología para la producción familiar</b>	Apoya proyectos aplicables al contexto de la producción familiar que son presentados en conjunto entre entidades públicas o privadas de investigación y organizaciones de productores rurales (Sociedades de Fomento Rural, Cooperativas y otras formas organizativas).

**Fuente:** Elaborado con base en MGAP 2016.

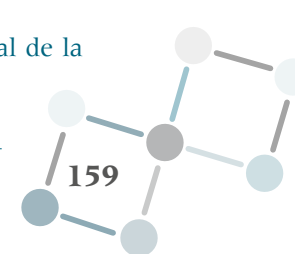
### **b. Fondo de Desarrollo Rural (FDR)**

EL FDR fue creado por la Ley n.º 18.719 y es administrado por la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) del MGAP. El Fondo ha contado con préstamos del FIDA y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, así como con dineros de programas nacionales. Los recursos son utilizados para elaborar y financiar planes y proyectos de desarrollo rural; realizar inversiones en infraestructura; financiar asistencia técnica integral, extensión y capacitación para la implementación de los proyectos de desarrollo rural; y financiar el fortalecimiento institucional público y privado, fomentando la asociatividad rural y el apoyo a las organizaciones rurales (Ley n.º 18.719/2011).

### **c. Mesas de Desarrollo Rural (MDR)**

Las MDR, instrumento de política pública para el desarrollo rural y territorial, fueron impulsadas por el Proyecto Uruguay Rural (PUR) y formalizadas a través de la Ley n.º 18.126 del 2007. Esta normativa establece el funcionamiento de una MDR en cada departamento. En las MDR se da la participación de la sociedad civil rural y la articulación de las instituciones públicas vinculadas al desarrollo rural y a la prestación de bienes y servicios públicos. El funcionamiento de las Mesas permite (FIDA 2014):

- Identificar necesidades que se transforman en propuestas/proyectos de las organizaciones rurales y los grupos o colectivos no formalizados.
- Avalar social y territorialmente las propuestas.
- Articular en este espacio a las instituciones públicas nacionales y departamentales responsables de entregar a la población rural bienes y servicios públicos.
- Ser un espacio de diálogo sobre políticas públicas y hacer parte de la Sección Nacional de la Reunión Especializada de la Agricultura Familiar del Mercosur (REAF).





#### d. Proyecto Piloto de Inclusión Rural (PPIR)

El Proyecto Piloto de Inclusión Rural (PPIR) tiene como objetivo apoyar la estrategia del gobierno para erradicar la pobreza del medio rural en un área geográfica representativa y al mismo tiempo, sentar las bases para un programa nacional. Surge por un préstamo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Está orientado a realizar acciones de capacitación, asistencia técnica, capitalización de las organizaciones rurales a través de proyectos sociales y productivos. Asimismo, prevé fortalecer las Mesas de Desarrollo Rural como instituciones inclusivas, incluir a los productores familiares en las cadenas de valor, integrar a los asalariados rurales en las políticas de desarrollo rural y acercar a la población objetivo a los servicios que mejoran su calidad de vida. Los componentes del Programa, ejecutado por la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) del MGAP, son el fortalecimiento del capital humano y social y el desarrollo productivo e inserción de productores familiares en cadenas de valor (MGAP 2016a).

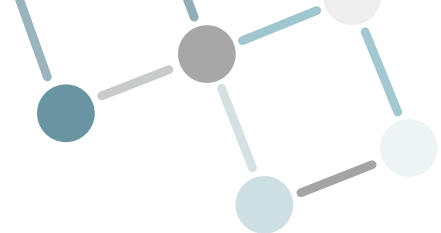
#### e. Somos Producción Familiar

Somos Producción Familiar es un instrumento que ejecutan coordinadamente el MGAP, a través de la Dirección General de Desarrollo Rural, el MIDES y el INACOOOP. Su objetivo es el desarrollo de capacidades en las organizaciones de la agricultura familiar y la pesca artesanal para la generación de planes de comercialización de productos alimenticios con el Estado en el marco de Ley n.º 19.292, de esta manera se buscan los siguientes fines específicos (MGAP 2016a):

- Apoyar en el diseño de planes de comercialización.
- Auxiliar en la realización de registros y demás procedimientos necesarios para su habilitación en el marco de la Ley n.º 19.292.
- Identificar y promover experiencias locales que apunten a la generación de circuitos cortos de comercialización.
- Consolidar procesos organizativos y logísticos para mejorar la inserción de estas organizaciones en las cadenas de valor.

#### f. Compras Públicas del Gobierno de Canelones

El Programa Compras Públicas consiste en que el Estado adquiera distintos productos y servicios provenientes de cooperativas, como alimentos (hortalizas, carne de pollo y cerdo, fideos, harina de trigo, maíz, entre otros), servicios generales y mantenimiento de espacios públicos, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los asociados, comprar productos de buena calidad a precio justo y fomentar el desarrollo nacional y local; por su parte, las cooperativas participantes fortalecen los vínculos de los miembros de la organización, adquieren conocimientos y promueven los valores de solidaridad y responsabilidad colectiva (Gobierno de Canelones 2016).



Actualmente, el Programa cuenta con cinco cooperativas distribuidoras, las cuales venden sus productos y servicios al Ministerio del Interior a través del Instituto Nacional de Rehabilitación, y desde el 2016, a la Escuela Nacional de Policía. Según datos de la Intendencia de Canelones durante el período 2014-2016, el Ministerio del Interior realizó compras a cooperativas por un valor de USD 6 593 036 (Gobierno de Canelones 2016).

## 2.9.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Uruguay

---

En un grupo de organizaciones uruguayas colectivas que fueron analizadas se observó que –independientemente de su clasificación, tamaño y tiempo de operación– su permanencia a lo largo de los años ha sido por su capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado durante sus ciclos de vida, superando grandes crisis, como la registradas en la década de los noventa (Chaddad 2015).

### a. Sociedad de Fomento Rural Colonia Valdense (SOFOVAL)

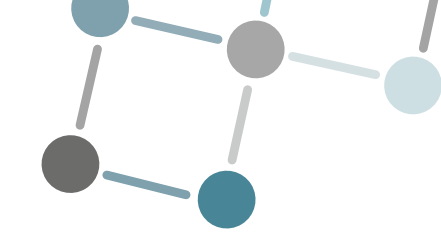
Entre las organizaciones exitosas bajo el modelo asociativo de Sociedades de Fomento Rural (SFR), se encuentra la SFR de Colonia Valdense, la cual se fundó en 1915 como una alternativa de canal de comercialización para la producción y compra de insumos. Esta organización se orienta a los agronegocios; forma parte de las principales cadenas agroindustriales de Uruguay, se caracteriza por producir cultivos, empleando técnicas amigables con el medio ambiente y por la capacitación constante del recurso humano. Actualmente producen cereales, semillas forrajeras, frutas, hortalizas, quesos, lanas y oleaginosas; y entre los servicios que brindan se encuentran la asistencia técnica, la venta de insumos agropecuarios, además, cuentan con un supermercado y una estación de servicio para la distribución de combustibles y lubricantes (SOFOVAL s. f.).

### b. Cooperativa Agroindustrial Los Pampas de Treinta y Tres (AGROPATT)

La Cooperativa Agroindustrial Los Pampas de Treinta y Tres (AGROPATT) se fundó en 2009, pero desde el 2004 sus integrantes trabajaban asociativamente. Se integraron formalmente porque no había suficiente ración para aves y cerdos en la región; así, de manera asociada construyeron su propia planta. En el 2010 comenzaron a elaborar ración para los socios y en el 2011 estudiaron las posibilidades de comercializar al público en general. Esta organización logró un financiamiento mediante convenios con los Ministerios de Ganadería Agricultura y Pesca e Industria y Minería; cabe destacar que la Intendencia Departamental de Treinta y Tres (IDTT) les cedió en comodato, por 30 años, el predio donde actualmente operan (Barreto 2015).

### c. Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE)

CONAPROLE es una cooperativa líder en el procesamiento, comercialización y distribución de leche fresca y derivados lácteos, como helados, quesos, yogurt, leche en polvo, jugos, contabilizando diez



líneas de productos distintos. Su principal fin es mejorar el nivel de ingresos y la calidad de vida de sus asociados. La Cooperativa comercializa sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional, siendo la leche en polvo el producto mejor posicionado en los mercados de exportación. Al 2016, la Cooperativa contaba con 2000 productores asociados y más de 1800 trabajadores, además, se caracteriza por contar con una gran cantidad de certificaciones en materia de calidad y de buenas prácticas de manufactura (CONAPROLE s. f.).

#### d. Otros casos destacables de organizaciones asociativas

En la encuesta realizada por el IICA y Cooperativas de las Américas para este estudio, los participantes mencionaron algunos casos de organizaciones asociativas exitosas en Uruguay, en el **cuadro 45** se presenta una breve descripción de ellas.

**Cuadro 45. Casos destacables de organizaciones asociativas en Uruguay**

Organización	Descripción
<b>Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado (CALIMA)</b>	CALIMA fue fundada en 1954; es una cooperativa ganadera de San Carlos, departamento de Maldonado, la cual se encuentra integrada por pequeños y medianos productores ganaderos, dedicados a la producción de carne bovina y ovina. Entre los servicios que ofrece esta cooperativa a sus asociados se encuentran los servicios de comercialización y agregación de valor, además, provee de insumos productivos y ofrece servicios de crédito (CALIMA s. f.).
<b>Unión Rural de Flores (URF)</b>	La URF opera desde 1959. Se dedica a impulsar la producción agrícola y ganadera. La URF ha desarrollado planes para cultivos de invierno y verano, lo cual le brinda al productor un servicio integral que incluye: genética de calidad, asesoramiento técnico, insumos con financiamiento a cosecha, logística y comercialización de la producción; de la misma manera ofrece servicios y planes para el sector ganadero que buscan maximizar la eficiencia productiva (URF s. f.).
<b>Cooperativa Agraria Nacional (COPAGRAN)</b>	COPAGRAN es una cooperativa con actividad en todos los rubros agropecuarios. Se encuentra ubicada en los departamentos de Paysandú, Río Negro, Soriano y Colonia. La Cooperativa nace de la fusión de diez cooperativas de gran arraigo histórico del Litoral Oeste del Uruguay. La Cooperativa agrupa a más de 3000 productores agrícolas, ganaderos, lecheros y de diversas formas de integración productiva a nivel predial. Actualmente, cuenta con diez plantas de silo, 11 locales comerciales y sedes sociales, una red de negocios ganaderos y 330 funcionarios (COPAGRAN s. f.).
<b>Central Lanera Uruguay (CLU)</b>	La CLU nace en 1967 por la necesidad de encontrar una solución a la comercialización de lanas. La Central brinda a sus miembros servicios de veterinaria, asistencia técnica, laboratorio; además, cuenta con la marca CENTEX, la cual es reconocida en todo el mundo por la calidad de sus entregas de tops en los mercados más exigentes (CLU s. f.).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



## 2.10. Venezuela

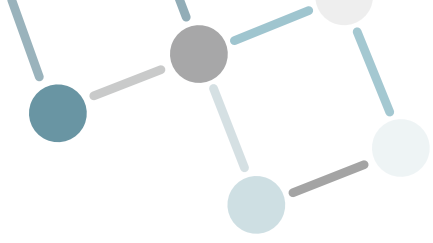
### 2.10.1. Formas asociativas relevantes en Venezuela

En general, las formas asociativas en Venezuela se pueden clasificar en tres grandes grupos: las sociedades y asociaciones civiles que se sustentan en el Código Civil; las Asociaciones Civiles Cooperativas, que se rigen por la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, y las que se proponen en la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. A continuación se explica cada una de ellas.

#### a. Formas asociativas del Sistema Económico Comunal


En la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, las organizaciones socioproductivas son definidas como unidades de producción conformadas por entes del Poder Popular, el Poder Público o por acuerdo entre ambos, con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, mediante una economía basada en la producción, transformación, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos. En este sistema, las formas asociativas pueden ser las siguientes (Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal 2010):

- **Empresa de propiedad social directa comunal:** unidad socioproductiva constituida, gestionada y administrada por instancias de Poder Popular en sus respectivos ámbitos geográficos, destinada al beneficio de los productores que la integran, de la colectividad a la que corresponden y al desarrollo social integral del país, a través de la reinversión social de sus excedentes.
- **Empresa de propiedad social indirecta comunal:** unidad socioproductiva constituida, gestionada y administrada por el Poder Público en el ámbito territorial de una instancia del Poder Popular, destinada al beneficio de sus productores y productoras, de la colectividad del ámbito geográfico respectivo y del desarrollo social integral del país, a través de la reinversión social de sus excedentes. La gestión y administración puede, progresivamente, ser transferida a las instancias del Poder Popular, constituyéndose así en empresas de propiedad social comunal directa.

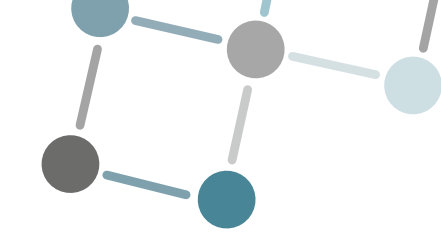


La Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal contempla cuatro tipos de organizaciones socioproductivas:

- Empresa de propiedad social directa comunal;
- Empresa de propiedad social indirecta comunal;
- Unidad productiva familiar y Grupos de intercambio solidario.





- 
- **Unidad productiva familiar:** organización conformada por personas de un núcleo familiar que desarrollan proyectos socioproductivos para satisfacer sus necesidades y las de la comunidad; se rige por el principio de justicia social, es decir, sus integrantes tienen igualdad de derechos y deberes.
  - **Grupos de intercambio solidario:** conjunto de productores y consumidores organizados voluntariamente, con la finalidad de participar en alguna de las modalidades de los sistemas alternativos de intercambio solidario.

## b. Sector cooperativo

De acuerdo con la ley en la materia, las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, mediante procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente.

En Venezuela, las cooperativas de tercer grado las conforman la Confederación Nacional de Cooperativas de Venezuela (CONACOVEN), la cual aglutina a las federaciones de cooperativas, así como la Central Cooperativa Nacional de Venezuela (CECONAVE) conformada por las Centrales.

La Central Cooperativa de Servicios Sociales Lara (Cecososola), fundada en 1967, es considerada como una de las iniciativas privadas más importantes del país. Está conformada por unas 85 organizaciones comunitarias (cooperativas, asociaciones civiles y microempresas) que agrupan a más de 20 000 asociados y aproximadamente a 1000 trabajadores asociados de los estados Lara, Portuguesa, Barinas, Trujillo y Yaracuy. Cecososola brinda servicios médicos, funerarios y de abastecimiento de víveres, hortalizas y frutas. Tiene un impacto en más de 55 000 familias<sup>4</sup>.

Según Giacalone *et al.* (2010), otras organizaciones de gran relevancia en Venezuela, según el sector productivo, se presentan en el **cuadro 46**.

---

<sup>4</sup> Información suministrada por Rodolfo Fernández de la Oficina del IICA en Venezuela.

**Cuadro 46. Organizaciones de gran importancia en Venezuela, según sector productivo agrario**

Sector	Descripción
Producción agrícola	Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios (Fedeagro), Cámara Venezolana de Cacao (Capec), Federación Nacional de Cultivadores de Caña de Azúcar (FESOCA), Federación Nacional de Fruticultores (Fedenafrut), Avenculta, Asoportuguesa, Aprotuat, Aprocegua, Acupalma y Federación Campesina Venezolana (FCV).
Producción pecuaria	Asociación Venezolana de Criadores de Cerdo (Feporcina), Federación Nacional de Avicultura (Fenavi) y Federación Nacional de Ganaderos (Fedenaga).

**Fuente:** Elaborado con base en Giacalone et al. 2010.

Adicionalmente, se encuentran otras organizaciones gremiales como la Confederación Nacional de Agricultores y Ganaderos de Venezuela (Confagan) y La Federación Bolivariana de Ganaderos Agricultores de Venezuela (Fegaven), mismas que trabajan articuladamente con el gobierno<sup>5</sup>.

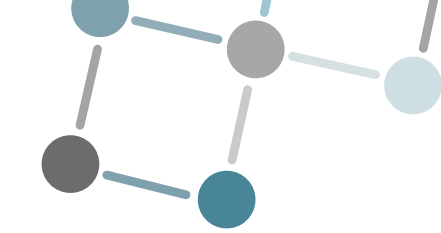
## 2.10.2. Entorno institucional de apoyo a la asociatividad en Venezuela

En Venezuela, las primeras experiencias precooperativas se registran en la segunda mitad del siglo XIX, en los estados de Zulia y Falcón y en la ciudad de Valencia. Durante este mismo lapso, en 1896, se celebra el Primer Congreso de Trabajadores de Venezuela en el que se evalúa la necesidad de establecer las sociedades cooperativas (Mogrovejo *et al.* 2012a).

Se puede identificar un primer período del cooperativismo en Venezuela que inicia con la creación de la primera cooperativa en 1903 (Sociedad Cooperativa de Ahorro y Construcciones de Porlamar) y finaliza con el inicio de la democracia representativa en 1958 (Mogrovejo *et al.* 2012a). Durante este período se constituye la Primera Ley de Sociedades Cooperativas de Venezuela (1910), la cual fue reformada en 1917. Seguidamente, en 1942 se promulga una nueva Ley (Renepri 2009).

Posteriormente, en 1966, se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas, creándose la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), órgano regulador del sector. Entre 1975 y 1976, esta ley se reforma y se reconoce a CECONAVE como el organismo de integración nacional (Renepri 2009).

<sup>5</sup> Información suministrada por Rodolfo Fernández de la Oficina del IICA en Venezuela.

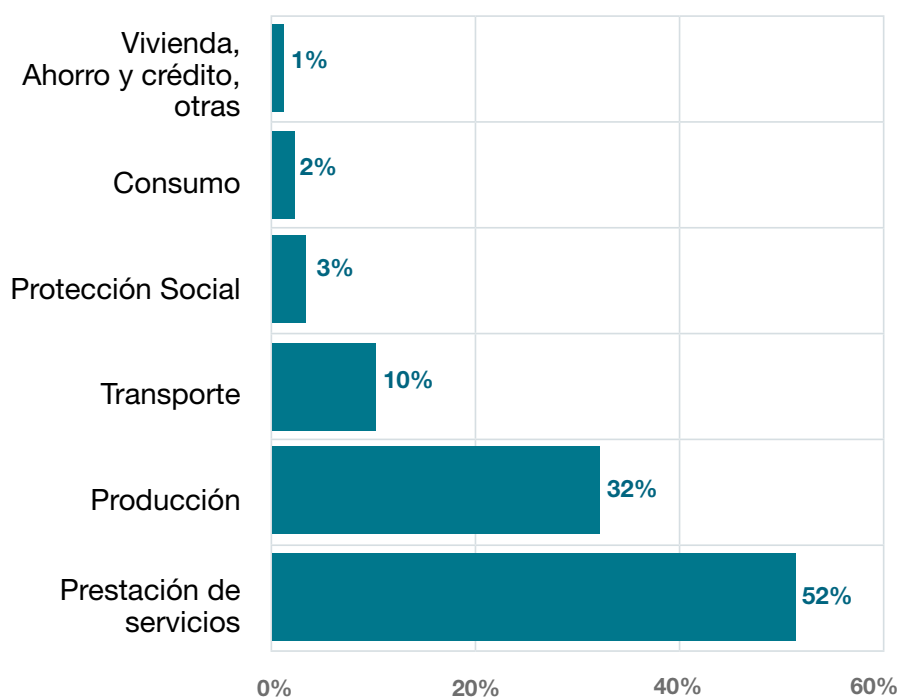


El movimiento cooperativista adquiere un papel protagónico a partir de 1999. En la Constitución de ese año se le da un tratamiento especial y se considera al cooperativismo como un elemento clave en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, por lo tanto, se impulsan modificaciones legales que resultan, en 2001, en la promulgación de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (MERCOSUR 2009).

Además de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, en el país se identifican otros mecanismos que fortalecen al sector, como la Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero (2001) y la aprobación de la Ley de los Consejos Comunales en 2006 (Ochoa y Fuenmayor 2015).

Como resultado de lo anterior, de 1154 cooperativas constituidas en el 2001, en el 2006 se llegaron a contabilizar 107 866 (cifra acumulada) cooperativas; predominando las cooperativas dedicadas a la prestación de servicios, como se aprecia en la **figura 11** (MERCOSUR 2009). Durante el 2015, de las 349 921 cooperativas registradas en el histórico se formalizaron 3761 ante la Dirección General de Registro y Promoción del Poder Popular, esto benefició a 18 805 asociados a nivel nacional. Asimismo, de las 6591 empresas de producción social existentes, en 2015 se registraron 3095 que aglutinan a 40 325 productores. Estas formas asociativas son muy similares a las cooperativas (MPCyMS 2016).

**Figura 11. Cantidad de cooperativas en Venezuela según actividad, 2006**



Fuente: Elaborada con base en Mercosur 2009.

De acuerdo con la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, Gaceta Oficial 37285(2001), la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), adscrita al Ministerio del Poder Popular para las Comunas y los Movimientos Sociales, es la autoridad de aplicación de la ley y supervisora y fiscalizadora de estas entidades asociativas, a las cuales registra, pero no les otorga personería jurídica; este trámite se efectúa en la oficina subalterna de registro de la circunscripción judicial del domicilio de la cooperativa (MERCOSUR 2009).

SUNACOOOP tiene funciones reglamentarias y de control administrativo, económico, financiero y social; puede imponer sanciones e intervenir y se coordina con otras instancias de gobierno para atender y promocionar a las cooperativas. Dado el modelo económico del país, el andamiaje institucional de apoyo a la asociatividad es amplio y diverso, ejemplo de esto se muestra en el **cuadro 47**.

**Cuadro 47. Institucionalidad según tipo apoyo a la asociatividad en Venezuela**

Fines	Institucionalidad	Descripción
<b>Formalización de nuevas organizaciones asociativas</b>	Gobierno Bolivariano de Venezuela: Misión Che Guevara y Gran Misión Saber y Trabajo	Existe una fuerte política general de promoción del cooperativismo. Por ejemplo, la Gran Misión Saber y Trabajo estimula nuevas iniciativas asociativas en todos los sectores (Gobierno Bolivariano de Venezuela s.f.).
	Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP)	Dentro de sus funciones, la SUNACOOOP promueve el desarrollo, fomento y educación cooperativa (MERCOSUR 2009).
<b>Mayor capital externo bancario y no bancario / acceso al crédito</b>	Banco Bicentenario del Pueblo: Diversas líneas crediticias	El Banco Bicentenario del Pueblo (s. f.) tiene líneas crediticias para los sectores agropecuario, manufacturero, comercial y de turismo; así como los programas Credisocial Productivo y Credisocial Comercial.
	Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes)	El Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes) financia y proporciona asistencia técnica y financiera en favor de la micro, pequeña y mediana empresa; así como de cualquier otra forma asociativa (Decreto n.º 6.214/2008).
	Banco Agrícola de Venezuela (BAV)	El Banco Agrícola de Venezuela dispone de créditos y asistencia técnica para productores agropecuarios (BAV s. f.).
	Banco de Desarrollo de la Mujer (BanMujer)	El Banco de Desarrollo de la Mujer oferta créditos a mujeres en situación de exclusión y discriminación, organizadas en colectivos solidarios (BanMujer s. f.).
	Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI): Programa Unidades de Propiedad Social	El Programa Unidades de Propiedad Social del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, financia activos fijos, transporte y capital de trabajo (INAPYMI 2017).

**Cuadro 47. Institucionalidad según tipo apoyo a la asociatividad en Venezuela**

Fines	Institucionalidad	Descripción
Acceso a capacitación y asistencia técnica	Corporación para el Desarrollo Científico y Tecnológico (CODECYT): Incubación de empresas de base tecnológica	La Corporación para el Desarrollo Científico y Tecnológico (CODECYT) incuba empresas de base tecnológica, asistiendo en este rubro al sector productivo y social, incluyendo asociaciones y cooperativas (MPPEUCT s.f.).
	Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES): Opciones formativas	El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista desarrolla programas de formación técnica y productiva para colectivos. Algunos de sus proyectos son Motor Agrícola, Motor Turismo y Motor Industria (INCES 2017).
	Instituto de Estudios Avanzados (IDEA): Investigación agropecuaria	La Fundación Instituto de Estudios Avanzados (IDEA) contribuye con la agricultura y la soberanía agroalimentaria mediante diferentes líneas de investigación (IDEA s.f.).
	El Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI): Servicios varios	El Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria dirige sus servicios a pymes y otras formas asociativas. Oferta cursos de adiestramiento y capacitación, así como asistencia técnica (INAPYMI 2017).
	Fundación de Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria (CIARA): Proyectos de capacitación y asistencia técnica	La Fundación de Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria maneja diferentes proyectos de capacitación y asistencia técnica para el sector productivo (CIARA s.f.).
	Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER)	El Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) capacita y proporciona asistencia técnica para potenciar la formación de la sociedad rural (INDER s.f.).
	Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOP)	Los programas de la SUNACOOP tienen integrada la concepción de la asistencia técnica (MERCOSUR 2009).
Mejor comercialización	Servicio Nacional de Contrataciones (SNC): Encuentros de oferta y demanda	El Servicio Nacional de Contrataciones (SNC), adscrito a la Comisión Central de Planificación, promueve encuentros de negocios entre pequeños y medianos actores económicos (oferta) y organismos del Estado (demanda); para las cooperativas y otras formas asociativas se establecen montos o categorías preferenciales de contratos (Decreto n.º 1.399/2014).
	Mercal y PDVAL (puntos de venta y distribución)	Las cooperativas y otras formas asociativas pueden acceder al mercado a través de los puntos de ventas y distribución Mercal y PDVAL. Actualmente, existen 14 443 establecimientos Mercal y 657 PDVAL en todo el país (MINPPAL 2016).

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.



### 2.10.3. Instrumentos destacados de apoyo a la asociatividad en Venezuela

---

En Venezuela son múltiples los instrumentos de apoyo a organizaciones asociativas; la mayoría son provenientes de instituciones gubernamentales, las cuales coordinan en su aplicación. Algunos ejemplos se mencionan en este apartado.

#### a. Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI)

El FONDEMI, adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Comunas y los Movimientos Sociales, tiene bajo su responsabilidad servicios financieros y no financieros orientados a organizaciones asociativas con actividad productiva. Su objetivo principal es apoyar las políticas de fomento, desarrollo y fortalecimiento del sistema microfinanciero del país; así, entre sus principales líneas de actuación se encuentran las siguientes (MPCyMS 2016):

- Impulsar la economía comunal a través del financiamiento de organizaciones, tales como bancos de las comunas socialistas y consejos comunales. Estos últimos actúan como intermediarios entre el FONDEMI y los beneficiarios directos (comunidades organizadas que ejecutan proyectos productivos y sociales). En el 2015 se financiaron un total de 614 proyectos de distintos sectores, entre ellos el sector agrícola que contabilizó un total de 67 proyectos.
- Impartir talleres para formar en el área técnico-administrativa, social y en ética socialista a voceras y voceros de las organizaciones (bancos de la comuna y consejos comunales) y a trabajadores de las organizaciones socio-productivas. En 2015, los talleres dictados sumaron 2446.
- Acompañar a las organizaciones, financiadas por el FONDEMI, para reducir los problemas que puedan interferir en el buen desarrollo de las actividades socio-productivas. En el 2015 se atendieron 1797 organizaciones en rubros tales como suministro de insumos, comercialización de productos, conformación de rutas de distribución y conformación de redes socio-productivas.

#### b. Fondo para el Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS)

El FONDAS dispone de programas financieros y no financieros para pequeños y medianos productores vinculados con los consejos comunales, consejo de campesinos, consejos de pescadores, comunidades indígenas y cualquier otra forma de organización y participación comunitaria, cuya actividad principal esté relacionada con el desarrollo agrario. Sus proyectos específicos son los siguientes (MPPAT 2016):

- **Capacidad logística del sistema de distribución y comercialización del FONDAS:** mediante este instrumento se distribuyen y comercializan productos frescos. En el 2015 se colocaron en el mercado 1871 toneladas.

- **Formación integral:** a los beneficiarios de financiamiento se les apoya con capacitación y extensión. En el 2015 se atendieron a 9746 personas.
- **Financiamiento:** ofrece crédito para la consolidación de la producción agrícola. En el 2015 se otorgaron 7788 financiamientos por un monto de VEF 4 121 786 175, beneficiando a 39 582 productores.

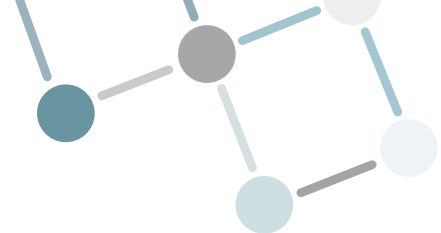
### c. Fundación de Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria (Ciara)

La Fundación está adscrita al Ministerio del Poder Popular de Agricultura Urbana; tiene a su cargo el acompañamiento técnico y formativo de los productores y productoras en los espacios urbanos y periurbanos, actividad que realiza mediante seis proyectos que se describen en el **cuadro 48**.

**Cuadro 48. Descripción de proyectos de la Fundación de Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria (Ciara)**

Proyecto	Descripción
<b>Agricultura familiar y escolar</b>	En los centros escolares se enseña a los educandos a producir alimentos libres de agrotóxicos, resaltando la gastronomía y los saberes populares.
<b>Café andino</b>	Proyecto de formación integral del manejo productivo sustentable del café para el desarrollo de las familias cafetaleras de la zona Andina venezolana.
<b>Fundos Zamoranos</b>	La iniciativa tiene como fin la consolidación de los 89 Fondos Zamoranos y comunidades rurales periféricas, como Modelo de Desarrollo Integral y Sustentable.
<b>PROSANESU</b>	El proyecto de Desarrollo Integral Sustentable para las Zonas Áridas de los Estados de Nueva Esparta y Sucre está orientado a desarrollar acciones culturales, productivas, económicas, financieras y ambientales.
<b>Cadenas socio-productivas</b>	La finalidad del proyecto es brindar atención productiva integral a los productores a través de la organización para la producción agrícola, el manejo agronómico de las unidades productivas familiares y otros espacios con un enfoque de cadenas.
<b>PROSALAFa III</b>	En su tercera etapa (2014-2019), el proyecto de Desarrollo Rural Sustentable para la Seguridad Alimentaria de las Zonas Semiáridas de los estados de Falcón y Lara se propone atender a 80 000 personas con servicios de capacitación, asistencia técnica e inversión productiva.

**Fuente:** Elaborado con base en CIARA s. f.



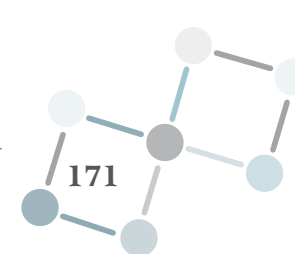
#### d. Banco de Desarrollo de la Mujer (BanMujer)

El BanMujer es una institución micro financiera pública de apoyo a las mujeres en condiciones de pobreza, a quienes les facilita la organización solidaria en sus comunidades y el trabajo socio-productivo, otorgándoles acceso a los servicios no financieros y al microcrédito; para ello, cuenta con cinco programas principales (BanMujer s. f.):

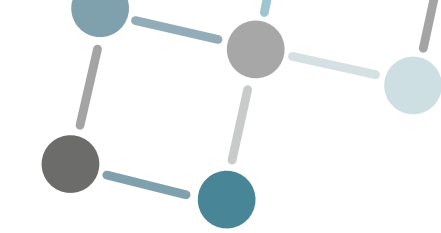
- **Programas financieros:** otorgamiento de microcréditos a mujeres y algunos hombres en condiciones de pobreza, organizados en unidades socio-productivas con o sin figura jurídica, como cooperativas y otras formas asociativas.
- **Programas formativos:** gratuitamente, se dictan talleres formativos en la etapa previa al crédito y durante la ejecución del proyecto.
- **Programas agrarios:** BanMujer destina la mitad de su cartera de microcréditos a iniciativas de producción animal y vegetal. Existe una Coordinación Agraria Nacional y se establecen prioridades para contribuir con la seguridad y soberanía alimentaria.
- **Programas especiales:** Dentro de sus políticas de servicios atiende a los sectores más vulnerables de la población (personas con discapacidad y madres adolescentes, entre otros grupos).
- **Programas con etnias:** Dentro de su política de inclusión y no discriminación, BanMujer atiende a las comunidades indígenas Pemón, Añú, Warao, Yekuana, Piarpoko, Piaroa, Jivi, Yanomami y Baré.

#### e. Redes Socialistas de Innovación Productiva (RSIP)

Las Redes Socialistas de Innovación Productiva (RSIP) son organizaciones de pequeños y medianos productores que se estructuran con el apoyo y asistencia técnica de diversas instancias del Estado, especialmente del Ministerio de Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. Para su funcionamiento, los productores adoptan diferentes figuras jurídicas, entre las que se encuentran las cooperativas, las asociaciones civiles o las empresas de producción social. La producción de los bienes y servicios se lleva a cabo en cada unidad de producción de los asociados y también en unidades mancomunadas (Del Valle *et al.* 2016).








Las RSIP promueven el fortalecimiento o mejora de las capacidades tecnológicas y productivas en torno a un proyecto de un rubro productivo con potencial. Durante el proceso de desarrollo de una RSIP tiene lugar una transferencia de conocimiento o intercambio de saberes que hacen propicio el espacio para la innovación y el desarrollo socio-productivo (Fundacite Miranda s. f.). Se les considera como una estrategia para promover acciones de desarrollo con un enfoque territorial; en el 2011, Venezuela contaba con 652 Redes en 24 estados (Linares *et al.* 2012).

#### **f. Servicio Fondo Nacional del Poder Popular (SAFONAPP)**

El Servicio Fondo Nacional del Poder Popular (SAFONAPP) funciona como instrumento que contribuye al fortalecimiento y consolidación de los consejos comunales y otras organizaciones del Poder Popular a través del financiamiento, acompañamiento integral, formación y gestión socio productiva fundamentado en el nuevo modelo económico socialista con principios éticos que conducen a una gestión transparente de los recursos para la construcción del estado Comunal y alcanzar la suprema felicidad social (MPCyMS 2016).

**En el estado de Mérida, las Redes Socialistas de Innovación Productiva (RSIP) transitan firmemente en la materialización de proyectos que culminarán con una planta de procesamiento de lácteos en Bailadores, bajo la responsabilidad de los productores de Asprolaval; y la construcción y puesta en marcha de una torrefactora de café en Mesa de Julia (municipio Caracciolo Parra), compromiso asumido por la Cooperativa Colinas del Mirador, entre otras iniciativas (MPPEUCT 2016).**



## 2.10.4. Casos destacables de organizaciones asociativas en Venezuela

En Venezuela, el crecimiento en el número de cooperativas democráticamente administradas por los trabajadores (es decir, autogestionadas) es el resultado de políticas públicas que las promueven, más que un proceso espontáneo desde abajo.

### a. Red de Café Colinas del Mirador

La Red Colinas del Mirador, integrada por 21 productores merideños, produce 50 toneladas de café por año, suficiente para atender el consumo de este estado. El trabajo con las comunidades fundamenta su éxito en las acciones de formación permanente, reconocimiento de la territorialidad, de los saberes ancestrales y el uso de técnicas agroecológicas que permiten fortalecer la cadena primaria de este rubro (MPPEUCT 2015).

### b. Otros casos destacables de organizaciones asociativas

En la encuesta realizada por el IICA y Cooperativas de las Américas para este estudio, se mencionan como casos de éxito diversas organizaciones dedicadas a la producción de frutas, hortalizas, arroz, lácteos y pecuarias, algunas de ellas se describen el **cuadro 49**.

**Cuadro 49. Casos destacables de organizaciones asociativas en Venezuela**

Organización	Descripción
<b>Asociación de Productores Integrales del Páramo (PROINPA)</b>	Está integrada por un grupo de productores del Páramo merideño, quienes están organizados en función de producir y comercializar productos de origen animal vegetal y artesanal con un esquema tecnológico avanzado, en función de la protección del ambiente mediante un proceso de capacitación continua y la diversificación de unidades de producción siguiendo el esquema del desarrollo sustentable (PROINPA s. f.).
<b>Asociación Venezolana de Criadores de Ganado Carora (ASOCRICA)</b>	ASOCRICA es fundada en 1979, se dedica al criadero de ganado Carora; es identificada como una “asociación de raza” líder a nivel latinoamericano, agrupa a todos los criadores de ganado bovino lechero del país haciendo énfasis de la raza Carora o sus mestizas. Su misión es desarrollar un programa de mejoramiento genético que permita consolidar a los ejemplares de la raza Carora en animales bien adaptados al clima tropical y con buena producción de leche en las múltiples condiciones de manejo existentes en los países tropicales (ASOCRICA s. f.).
<b>Otras organizaciones asociativas</b>	Agroindustrias Villa Clara, Cooperativa Tierra Nueva, Cooperativa Tamarindo, Cooperativa Tierras Negras, Agrocéuticos del Sur, Asociación Venezolana de Criaderos de Ganado Cebú, Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples San Roque R.L. y Asociación Civil Moncar.

**Fuente:** Elaborado con base en las fuentes citadas en el cuadro.





# Consideraciones finales





# Consideraciones finales

En esta sección se exponen las principales reflexiones obtenidas del estudio realizado. Primeramente, se presentan las conclusiones generales agrupadas según los temas desarrollados a lo largo del estudio; seguidamente, se exponen las conclusiones de cada país analizado y por último, se presenta una sección de recomendaciones que busca fortalecer la institucionalidad de apoyo a la asociatividad.

## Principales formas asociativas

---

El estudio realizado pudo determinar que el cooperativismo es una de las principales formas asociativas agrícolas en la región latinoamericana. El cooperativismo sigue siendo el modelo asociativo más sólido, mayormente estudiado y regulado en los diez países analizados, además, es una de las formas asociativas con mayor número de participantes. No debe olvidarse que en los distintos países la figura del cooperativismo se encuentra respaldada por un marco legal consolidado y vinculado a la filosofía cooperativa, el cual a su vez facilita la implementación, supervisión y seguimiento de políticas públicas, programas y proyectos que favorezcan la formación, crecimiento y estabilidad del sector cooperativo.

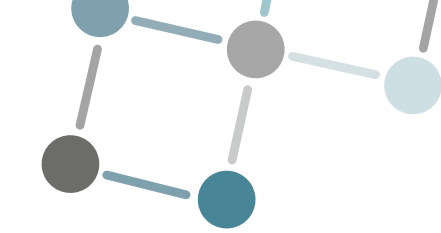
A pesar de que el cooperativismo es una de las principales formas asociativas agrícolas por la cual optan una gran cantidad de productores para agruparse, el estudio también evidenció que en todos los países analizados existe presencia de asociaciones, sin embargo, en algunos países el modelo de asociaciones agrícolas ha tenido mayor apoyo y regulación que en otros; ejemplo de ello se muestra en Uruguay, donde las asociaciones y sociedades agrarias son reguladas por un marco jurídico que busca atender los requerimientos organizativos del sector agropecuario; otro caso es Perú, país donde han sobresalido las asociaciones de productores como modelo asociativo hasta hace pocos años, cuando se comienza a promover la transformación de asociaciones civiles en cooperativas.

## Entorno institucional de apoyo a la asociatividad

---

El desarrollo del cooperativismo en Latinoamérica se ha dado de distintas maneras; en algunos países, el sector cooperativista ha tenido mayor fuerza y apoyo que en otros, sin embargo, en todos los casos analizados el modelo asociativo ha mostrado un crecimiento gradual y un impacto en el desarrollo socioeconómico de las comunidades involucradas, fortaleciendo y mejorando la calidad de vida de sus asociados.

Si bien el cooperativismo es actualmente el modelo asociativo más sólido y predominante en la Región y en el sector agrícola, en la década de los noventa, en algunos países el cooperativismo se debilitó y enfrentó una serie de dificultades debido a la apertura comercial de la época y a la reducción de los servicios de apoyo; ejemplo de ello se evidenció en Argentina, donde se desencadenó una disminución en la cantidad de cooperativas y asociaciones agrícolas, y pocas pudieron posicionarse en el mercado internacional.



Con respecto a la institucionalidad de apoyo a la asociatividad, el estudio permitió identificar que en la mayoría de los países analizados existe presencia de una institución principal, responsable exclusivamente del fomento, fortalecimiento y regulación de organizaciones cooperativas, con excepción de Perú y Trinidad y Tobago, países donde el cooperativismo está a cargo de ministerios públicos. En el caso de Perú, corresponde al sector de mype e industria del Ministerio de la Producción (PRODUCE), mientras que en Trinidad y Tobago se encuentra bajo el orden de la División de Desarrollo Cooperativo del Ministerio de Trabajo y Desarrollo de Pequeñas Empresas (MOLSMED), ambas instituciones tienen bajo su responsabilidad la regulación y supervisión de otros sectores, además del cooperativismo.

Muchas de las instituciones principales encargadas del fomento y regulación del cooperativismo en cada país, trabajan en conjunto o reciben asistencia de otras entidades relacionadas con el desarrollo de organizaciones asociativas del sector agrícola y agroindustrial, como ministerios, instituciones públicas, entidades financieras, organismos de cooperación internacional y ONG. Además, se logró reconocer que la mayoría de los instrumentos de apoyo que ejecutan estas instituciones buscan el fortalecimiento de la competitividad empresarial, el incremento de la productividad agrícola, la consolidación de mercados, la seguridad alimentaria de los territorios rurales, la disminución de los niveles de pobreza, la generación de empleo y el desarrollo social y económico de las comunidades.

Del análisis realizado sobre las diferentes iniciativas de apoyo institucional a la asociatividad, se destacan diversas instituciones, programas y proyectos de apoyo y promoción a la inclusión y al empoderamiento de la mujer rural. Programas e instituciones como los presentes en Costa Rica (Comité Nacional de las Mujeres Cooperativistas), en Uruguay (Mujeres Rurales y el Banco de Desarrollo de la Mujer) y en Panamá (Canasta Campesina y Organización de la Mujer Rural), donde el 51 % de los asociados a cooperativas durante el 2016 fueron mujeres, demuestran los esfuerzos realizados por los distintos países para fortalecer la participación de la mujer y la equidad de género en las distintas formas asociativas.

La importancia de la participación de la mujer en los modelos asociativos se refleja, a su vez, en los logros que las organizaciones integradas por mujeres han obtenido. Casos exitosos como los expuestos en Honduras (Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria La Sureñita) y en Trinidad y Tobago (Red de Mujeres Productoras Rurales de Trinidad y Tobago), muestran que estas organizaciones se han convertido en espacios de empoderamiento personal y grupal, principalmente en el ámbito económico y social.

Además, en cuanto a las iniciativas de apoyo a la asociatividad de mujeres, el estudio también evidenció distintos proyectos y programas orientados a la enseñanza y fortalecimiento de la cultura cooperativista en centros educativos, así como la promoción del cooperativismo juvenil mediante la implementación de programas que promueven la inclusión de la juventud rural en el movimiento cooperativo. Ejemplos de estos programas y de otras formas de institucionalidad de apoyo se desarrollan en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Panamá, Perú, Uruguay y Trinidad y Tobago.



## Importancia de las cooperativas en la economía

---

Las cooperativas y las diversas formas de asociación agrícola se han convertido en los últimos años en un medio para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de los territorios rurales de la región latinoamericana. El estudio evidenció que el asociativismo y principalmente, el sector cooperativo agrícola, realiza grandes aportes a la economía nacional. Según los casos analizados, en algunos países el cooperativismo es responsable de un gran porcentaje de las exportaciones del sector primario y agroindustrial, realizando aportes considerables al PIB; se estima que en el 2012 las cooperativas contribuyeron en más del 10 % en el PIB agrícola de Costa Rica, mientras que en Uruguay las cooperativas aportan entre un 2 % y 3 % al PIB general. Además, las cooperativas son fuente de empleo para muchos habitantes de las comunidades rurales; en Argentina las cooperativas agrícolas generan cerca de 300 000 puestos de empleo, entre trabajadores permanentes y transitorios. Por otro lado, no se debe olvidar los esfuerzos que realizan muchas cooperativas en contribuir con la sostenibilidad del medio ambiente al emplear buenas prácticas agrícolas, con el propósito de minimizar el impacto ambiental que estas actividades puedan ocasionar.

## Casos destacables de asociaciones y cooperativas agrícolas

---

En relación con los casos destacables sobre organizaciones asociativas, se determinó que actualmente muchas cooperativas y organizaciones agrícolas han diversificado la oferta de productos y servicios, incursionando en actividades como el turismo rural, el agroturismo y el turismo ecológico, además, han introducido nuevas líneas de productos dirigidas a distintos mercados; se evidenciaron experiencias de cooperativas que han desarrollado oportunidades de negocio en la apertura de almacenes, supermercados y estaciones de servicio. El diversificar permite a las cooperativas agrarias aprovechar las condiciones del mercado y a la vez, proteger el patrimonio de sus asociados de factores externos que puedan amenazar el equilibrio económico interno, como fenómenos meteorológicos extremos, variaciones en el tipo de cambio de la moneda, e incremento de los costos de producción, entre otros.

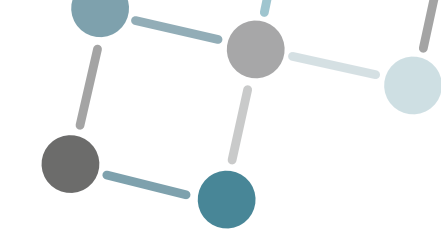
En varios de los casos ejemplares analizados, se pudo determinar que parte del éxito de estas organizaciones se debe a la obtención de distintas certificaciones de reconocimiento internacional. En el estudio realizado se identificó cooperativas y organizaciones asociativas certificadas en temas de calidad, agricultura sostenible, buenas prácticas manufactureras y comercio justo. Las certificaciones logran incrementar el nivel de competitividad de las cooperativas agrícolas y facilitan el acceso a mercados internacionales con nichos o segmentos de consumidores más dinámicos, acorde con las nuevas tendencias y exigencias de consumo.

## Desafíos que enfrentan las asociaciones y cooperativas agrícolas

---

Aunque los distintos modelos asociativos presentes en la región latinoamericana reflejan un gran crecimiento y diversos logros alcanzados, al mismo tiempo, es notorio una serie de debilidades y desafíos que enfrenta el sector asociativo, los cuales limitan su desarrollo y comprometen su nivel de competitividad. Los resultados obtenidos de la encuesta reflejaron grandes vacíos en áreas relacionadas con la asociatividad, producción agropecuaria y agroindustrial, comercialización y gestión empresarial.





Entre los desafíos que enfrentan las organizaciones asociativas, el estudio reveló que la falta de apoyo institucional es una de las principales limitantes que afectan a las cooperativas y asociaciones. El apoyo institucional que brindan entidades públicas, privadas y organismos de cooperación internacional es de gran importancia en el funcionamiento, sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones asociativas y cooperativas; pero para ello, también es importante que las organizaciones de la economía social resalten sus aportes al crecimiento y desarrollo socioeconómico de las comunidades, que facilite tener una mayor visibilidad y participación dentro de la formulación de nuevas políticas públicas, programas y proyectos.

Otro de los principales retos que ha enfrentado principalmente el modelo cooperativista a través de los años, es la lucha para fomentar una cultura participativa entre sus miembros, la ausencia de un sentimiento de pertenencia, y la poca motivación sumado a la falta de capacidades técnicas y administrativas, ha causado el debilitamiento de muchas cooperativas. Lo anterior refleja, a su vez, la necesidad de un liderazgo comprometido y dinámico, capaz de desarrollar una visión y estrategia empresarial que motive, inspire y empodere a todos los miembros de una organización, lo cual permita fortalecer la cultura organizacional e incrementar la participación en los procesos de toma de decisiones.

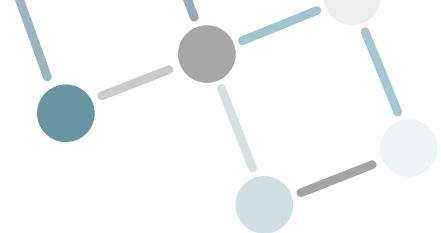
No se debe olvidar que las cooperativas y distintas formas asociativas agrarias, al igual que las actividades agrícolas en general, se ven amenazadas por factores externos ajenos a su control, las anomalías climatológicas, el incremento en el precio en los insumos de producción, la disminución de los precios internacionales, la importación de productos a menor precio y la incidencia de plagas y enfermedades, son algunos de ellos. En Panamá se logró evidenciar que desde el 2016, la enfermedad de la flecha seca ha ocasionado la disminución de la producción en más del 40 % de palma aceitera, colocando en un estado de crisis a muchas cooperativas del sector; por otro lado, en Costa Rica las cooperativas cafetaleras se han visto amenazadas años atrás por la caída en el precio del café en la Bolsa de Nueva York y por la baja en la producción, debido al impacto del hongo de la roya.

## **Institucionalidad de apoyo en los países seleccionados**

---

### **Argentina**

Con respecto a la institucionalidad de apoyo a la asociatividad agrícola y rural presente en Argentina, el estudio reflejó que el apoyo estatal de distintas instituciones y sus respectivos programas, han sido de gran importancia para el fortalecimiento y crecimiento del asociativismo argentino. Instituciones como el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Ministerio de Agroindustria con la colaboración, en muchas ocasiones, de organizaciones internacionales como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), han contribuido a la consolidación de la economía social rural. El Ministerio de Agroindustria se ha destacado por apoyar al asociativismo en



Argentina desde la década de los noventa; uno de sus principales instrumentos de apoyo, el Programa Cambio Rural II, reúne más de 20 años de experiencia en la capacitación del sector cooperativo en distintas áreas.

## Costa Rica

En el caso de Costa Rica, se muestra que la principal forma asociativa en el país es el cooperativismo, por lo tanto, el apoyo a estas organizaciones recae especialmente sobre el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) como institución principal encargada del fomento, asistencia, supervisión y apoyo financiero del cooperativismo. Además del INFOCOOP, en este país centroamericano, el movimiento cooperativista se sustenta en tres entidades más: el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP), la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) y el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP). Con respecto al cooperativismo del sector agropecuario, la institucionalidad de apoyo en Costa Rica se orienta, principalmente, en temas de seguridad alimentaria, diversificación de productos, valor agregado y cadenas de valor.

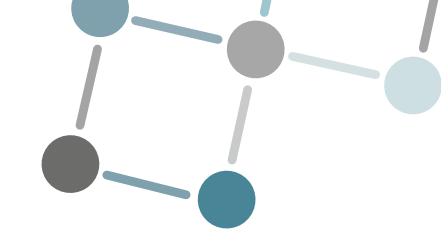
Gran parte de la importancia del movimiento cooperativo en Costa Rica es el aporte que brinda al desarrollo económico y social del país, lo cual se refleja en el crecimiento constante de cooperativas. Se estima que uno de cada tres costarricenses de la población económicamente activa, son miembros de cooperativas. En relación con el sector agrícola, más del 10 % del PIB agrícola proviene de cooperativas; cifras como las anteriores reflejan la validez del movimiento cooperativo como herramienta para la generación de empleo y la disminución del nivel de pobreza de la población rural.

Debido a su calificativo como país cafetalero, en Costa Rica predominan gran cantidad de cooperativas dedicadas a la caficultura; se estima que las cooperativas son responsables de más del 40 % de la producción de café costarricense, asociando a más de 30 000 productores, por lo tanto, las cooperativas se han convertido en una herramienta para que los pequeños y medianos cafetaleros puedan tener acceso a mercados internacionales.

## El Salvador

En relación con El Salvador, en el país existen diversas formas asociativas, aunque las más representativas en materia de asociatividad rural son las asociaciones cooperativas y las sociedades cooperativas. También llama la atención los esfuerzos de la comunidad rural juvenil por organizarse gracias al impulso de distintas instituciones estatales y ONG, que buscan el desarrollo de los territorios rurales y el empoderamiento de la población juvenil; programas como el desarrollado por el MINED que fomenta la cultura del asociativismo en jóvenes, son grandes oportunidades para generar habilidades e ideas innovadoras de emprendimientos.

Con respecto a la institucionalidad de apoyo a la asociatividad en El Salvador, el estudio identificó que el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) es la principal institución responsable de promover, supervisar y asesorar a las asociaciones cooperativas del país; pero en relación con el sector asociativo agrícola, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y su División de



Asociaciones Agropecuarias tienen gran participación en la promoción, organización y capacitación de cooperativas agrarias y otras asociaciones agrícolas. El apoyo del MAG y sus respectivos programas han sido de gran importancia para el fortalecimiento del asociativismo agrícola salvadoreño y para el desarrollo económico y social de la población rural, dirigidos a disminuir los índices de pobreza y la desigualdad económica y de género.

## Honduras

En el caso de Honduras, en el país predominan las cooperativas agropecuarias. Se estimó que más del 40 % de las cooperativas pertenecen al sector agrario, por lo tanto, el apoyo institucional es de gran importancia para el fortalecimiento de estas. En este país, sobresale el apoyo brindado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) a la asociatividad agrícola y rural, el cual también se ve acompañado por la cooperación internacional de instituciones como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Banco Mundial (BM) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). La SAG ha sido la institución encargada de ejecutar distintos proyectos en materia de competitividad, los cuales buscan generar mejores oportunidades de empleo, ingresos y seguridad alimentaria de los pequeños productores organizados.

## Panamá

En Panamá, llama la atención las diversas formas organizativas del sector agrícola existentes, además de las cooperativas agrícolas. Se identificó la presencia de otras formas de organización como los asentamientos campesinos, las juntas agrarias de producción, las empresas de segundo grado y recientemente, las organizaciones de cadenas agroalimentarias. Este último modelo asociativo representa para sus miembros el principal mecanismo de asociatividad privada mediante el cual buscan generar una cultura de colaboración, en la cual predomina, al igual que en otros modelos asociativos, el bienestar común y la unión de fuerzas que permita enfrentar las distintas limitaciones con miras al mejoramiento de la productividad y competitividad en los diferentes eslabones de la agrocadena.

En relación con la institucionalidad de apoyo a la asociatividad en Panamá, es importante señalar el esfuerzo que han realizado distintas instituciones por incrementar y consolidar la participación de las mujeres en las distintas formas asociativas; proyectos como PARTICIPA y el Programa Organización de la Mujer y la Juventud Rural del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), han contribuido a promover la participación y la igualdad de género en las organizaciones rurales, además, favorecen al empoderamiento de la mujer y al desarrollo social y económico de los territorios rurales.

A pesar de los logros alcanzados, la investigación realizada evidenció que algunos programas del MIDA no cuentan con fondos suficientes, además, adeudan varios millones de dólares a productores agrícolas por el retraso en el pago de incentivos, lo cual a su vez ha debilitado al sector agroexportador y su capacidad de apoyo a la asociatividad agrícola.



## Paraguay

En lo referente a Paraguay, al igual que en la mayoría de los países de la región, el cooperativismo es la principal forma asociativa que integra pequeños y medianos productores agrícolas, mientras que la Asociación Rural de Paraguay (ARP) es la segunda organización con mayor cantidad de medianos y grandes productores asociados. Con respecto a los agricultores familiares, se identificó que la mayoría de ellos se asocian, principalmente, en Comités de Agricultores, mientras que una menor parte lo realiza en cooperativas, asociaciones campesinas o comisiones vecinales.

Con respecto al apoyo a la asociatividad en Paraguay, se muestra que los principales programas y proyectos son ejecutados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y la Federación de Cooperativas de la Producción (FECOPROD), los cuales, en algunos casos, son financiados por organismos internacionales como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Banco Mundial (BM), la comunidad europea, entre otros. El apoyo que brindan dichas instituciones abarca instrumentos enfocados en temas de competitividad empresarial, encadenamientos productivos, integración económica y de mercado, y la formalización y el fortalecimiento de nuevas organizaciones. Estos instrumentos, a su vez, buscan la reducción de los índices de pobreza, la generación de nuevos empleos, el desarrollo social y el crecimiento económico de las regiones rurales que permita el bienestar de los productores agrícolas.

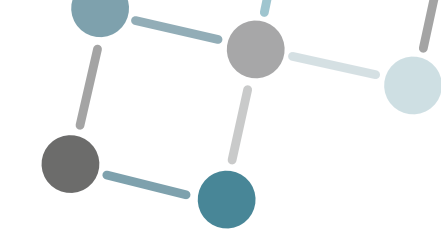
Es importante destacar la labor que ha realizado la FECOPROD como organismo de integración de segundo grado, la cual desde sus inicios ha impulsado el desarrollo y la consolidación del movimiento cooperativo de producción y de las comunidades rurales. La FECOPROD ejecuta diversos programas y proyectos relacionados con el desarrollo de actividades de producción agropecuaria sostenible; además, provee servicios de consultoría y asistencia técnica entre sus asociados, posee un laboratorio de calidad de combustibles, biodiesel y leche, y un centro de investigación que desarrolla material genético.

## Perú

En Perú se logró evidenciar que las principales formas asociativas se dividen en dos grandes grupos, aquellas que poseen personería jurídica y las que no se derivan en personas jurídicas. En el primer grupo se encuentran las cooperativas, asociaciones, empresas comunales y las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS); mientras que en el segundo grupo, sin personería jurídica, se pueden mencionar las cadenas productivas, los conglomerados, los consorcios y las redes empresariales.

En el país, las asociaciones y las sociedades mercantiles han sobresalido como las principales formas asociativas, sin embargo, en los últimos años el Estado y principalmente el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), han promovido la transformación de asociaciones civiles en cooperativas, señalando los diversos beneficios que conlleva el movimiento cooperativo a sus asociados, principalmente el del tratamiento tributario especial, que exonera las utilidades generadas del pago del impuesto a la renta.

En Perú, en las cooperativas dedicadas a la producción de cacao y café predomina la actividad cooperativista agraria, estas representaron en el 2014 el 71 % de las cooperativas del sector agrícola.



Además, se estima que el 72 % de las exportaciones de cacao provienen de cooperativas. La solidez de las cooperativas cacaoteras y cafetaleras queda reflejada en los logros que han obtenido cooperativas como Cooperativa Agraria Cacaotera (APOCAGRO Ltda.) y la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía (CECOVASA).

En relación con el apoyo institucional a la asociatividad en Perú, sobresalen varios de programas y proyectos adscritos al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI); gran parte de ellos se orientan a fortalecer y promover la oferta de productos y emprendimientos de la Sierra Peruana, como por ejemplo Sierra Exportadora y el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL.

Además del apoyo brindado por el MINAGRI, se identificaron otros programas adscritos al Ministerio de la Producción (PRODUCE) y al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), asimismo, se reconoce la participación de varios organismos de cooperación internacional como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de Crédito Cooperativo Cassa Padana, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), la Alianza de Aprendizaje Perú y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros.

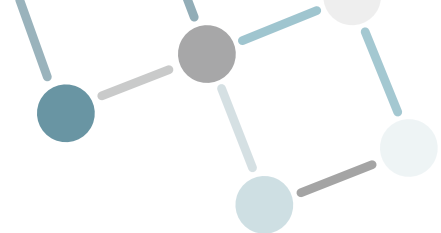
## Trinidad y Tobago

En el caso de Trinidad y Tobago, el estudio reflejó que en el país se muestran, principalmente, dos tipos de formas asociativas, las cooperativas y las Organizaciones de la Sociedad Civil (CSO, por sus siglas en inglés); estas últimas cumplen un gran papel en la población debido a su función de enlace entre el sector público y el privado. Con respecto a las cooperativas agrícolas, durante el 2016 estas ocuparon el tercer lugar con mayor cantidad de cooperativas inscritas, por encima se encontraron las cooperativas escolares y las cooperativas de ahorro y crédito.

Con respecto a la institucionalidad de apoyo en Trinidad y Tobago, la División de Desarrollo Cooperativo (DDC) adscrita al Ministerio de Trabajo y Desarrollo de la Pequeña Empresas (MOLSMED), es el principal ente responsable del fomento, desarrollo y regulación de las cooperativas. Entre los esfuerzos que ha realizado para contribuir al fortalecimiento del movimiento cooperativo se resalta el proyecto de Política Nacional de Cooperativas propuesto en el 2016 bajo el tema *“Step up with Co-operatives”*. El proyecto busca articular una red de apoyo al movimiento cooperativo mediante la participación de una gran cantidad de ministerios de diversos sectores.

## Uruguay

En relación con las formas asociativas presentes en Uruguay, se determinó que en el país suramericano, al igual que en la mayoría de las naciones de la Región, el cooperativismo es el modelo asociativo predominante en el sector agrícola, sin embargo, llama la atención la presencia de las Sociedades de Fomento Rural (SFR), las cuales en conjunto con las cooperativas agrícolas, han mostrado un crecimiento de más del 60 % en los últimos nueve años, y en general, el número de cooperativas en Uruguay se ha triplicado desde el 2008 hasta el 2017. El crecimiento que ha experimentado el movimiento cooperativo uruguayo en los últimos años, se explica en gran parte por la aprobación de



la ley de apoyo al sector cooperativo en el 2008, una de las leyes más recientes en la Región en materia de cooperativismo y con la cual se crea el Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP), entidad igualmente responsable del incremento de cooperativas en Uruguay.

Uruguay es uno de los pocos países de la Región con una legislación exclusiva para regular a las sociedades agrarias, a las asociaciones agrarias y a las sociedades civiles con objeto agrario. La legislación busca reglamentar adecuadamente la actividad agrícola, el productor rural y las modalidades de asociatividad agrarias; es un primer paso para el reconocimiento legal de los pequeños y medianos productores agrarios partícipes de alguna de las formas asociativas mencionadas anteriormente, además, permite tener un acercamiento a la realidad asociativa agraria uruguaya.

Con respecto a los principales instrumentos y programas de apoyo al asociativismo agrícola en el país, se evidenció que la mayoría son ejercidos por el Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP), el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) y el Ministerio de Ganadería, Agricultura, Ganadería y Pesca (MGAP), especialmente aquellos que son ejecutados por la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR). Muchos de los programas que desarrollan estas instituciones están orientados a incrementar los niveles de productividad agrícola, a incentivar la participación de los productores rurales en las cadenas de valor, así como a fomentar el desarrollo rural y promover el asociativismo.

## Venezuela

En el caso de Venezuela, se determinó que las principales formas asociativas presentes son las sociedades y asociaciones civiles, las asociaciones civiles cooperativas y las correspondientes al Sistema Económico Comunal. Con respecto al movimiento cooperativista, se evidenció que gracias a la promulgación de la Constitución de 1999, el cooperativismo tomó mayor protagonismo, debido a que se sustenta jurídicamente en el desarrollo del nuevo cooperativismo como movimiento social participativo de la población, e impulsa a que se promulgue en el 2001 la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

En relación con la institucionalidad de apoyo al asociativismo en Venezuela, la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOP) es la principal institución encargada de supervisar y fiscalizar a las organizaciones cooperativas. Además de las funciones que realiza la SUNACOOP, esta entidad coordina con otras instituciones del Estado la promoción y la ayuda a las cooperativas venezolanas.

Es importante recalcar que la actual situación política, social y económica que atraviesa Venezuela ha debilitado a muchas asociaciones cooperativas, además, la limitada información disponible limita verificar el estado actual de muchas cooperativas e instituciones y programas de ayuda a la asociatividad.



## Recomendaciones

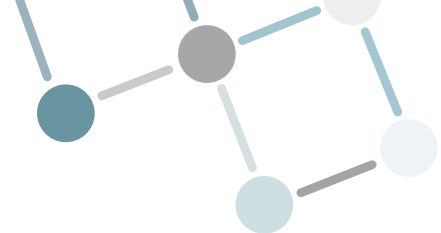
---

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones asociativas agrarias enfrentan una serie de desafíos y debilidades en distintas áreas de acción. La apertura comercial, la aparición de mercados más dinámicos y exigentes, el impacto del cambio climático en la agricultura, sumado a las pocas capacidades tecnológicas y empresariales, y a las debilidades en el apoyo institucional estatal, han ocasionado que la agricultura y sus distintas formas de organización se conviertan en actividades económicas vulnerables, amenazadas tanto por factores externos como internos a las cooperativas y demás organizaciones asociativas agrícolas.

Debido a lo anterior, es importante que el Estado y demás instituciones relacionadas con el sector agrícola, refuercen su apoyo y compromiso activo con el fortalecimiento de capacidades del movimiento cooperativista y demás formas asociativas agrícolas, principalmente aquellas que están integradas por pequeños y medianos productores agrícolas, mujeres, jóvenes, y grupos indígenas, los cuales suelen representar a la población menos beneficiada de los territorios rurales. Además, es de gran importancia que las instituciones de apoyo promuevan entre los productores los beneficios de la asociatividad agrícola y la economía social, fomenten la formalización de nuevas organizaciones y compartan las experiencias de distintas formas asociativas agrícolas ya establecidas.

Para que las organizaciones agrícolas se vean beneficiadas con el apoyo institucional de distintas entidades, es recomendable que las cooperativas y demás modelos asociativos agrarios busquen contabilizar, difundir y promover sus aportes al crecimiento y desarrollo socioeconómico y ambiental de los territorios rurales, con el objetivo de incrementar su presencia y participación dentro de la formulación de nuevas políticas, programas y proyectos públicos que favorezcan el asociativismo agrícola. Por lo tanto, es importante que las cooperativas se motiven a formar parte de federaciones, ya que estas organizaciones de segundo grado tienen mayor conocimiento e información sobre los problemas que enfrenta el sector, por consiguiente, son llamadas a participar en la formulación de nuevas políticas e iniciativas a favor del cooperativismo.

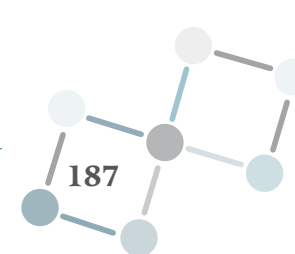
Pero el trabajo para enfrentar los desafíos de las organizaciones agrícolas no solamente recae en el apoyo brindado por el Estado y demás instituciones relacionadas con el sector asociativo agrícola. Existen muchos desafíos a nivel interno de las organizaciones que deben ser atendidos por ellas mismas; la baja participación e interés de los asociados dentro de las organizaciones asociativas agrícolas, sumado a las pocas iniciativas y destrezas de los dirigentes, es uno de los grandes retos que deben solucionar. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones asociativas se comprometan a promover y potenciar nuevos modelos de liderazgo capaces de compartir la misión de las organizaciones agrarias y de desarrollar estrategias que les permita alcanzar las metas propuestas. Es importante que los líderes o dirigentes de estas organizaciones se comprometan a desarrollar habilidades técnicas y sociales, capaces de motivar e inspirar a los demás miembros de las organizaciones, con el objetivo de incrementar el sentido de pertenencia, empoderamiento y participación en la toma de decisiones.



De las experiencias de organizaciones ejemplares analizadas anteriormente, se evidenció que muchas de estas cooperativas y organizaciones asociativas han comenzado a diversificar la oferta de servicios y productos que brindan a sus clientes, con la finalidad de disminuir el riesgo operativo y financiero de desarrollar una única actividad económica. Por lo tanto, es importante que las instituciones de apoyo, en conjunto con las organizaciones agrícolas, impulsen el planteamiento y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que les permitan a los productores agrícolas aprovechar los recursos disponibles y a su vez, acceder a nuevos mercados.

Además de diversificar, es recomendable que las organizaciones asociativas agrícolas se diferencien y generen valor agregado a sus productos o servicios. De los casos destacables estudiados anteriormente, se logró identificar que muchas cooperativas y asociaciones agrícolas han logrado incursionar en los mercados internacionales debido a la certificación en distintas áreas. Las certificaciones en calidad, medio ambiente o comercio justo, han incrementado la inserción de emprendimientos agrícolas en mercados europeos, asiáticos y norteamericanos, logrando, a su vez, mejorar el nivel de competitividad de los agronegocios.

De los casos de cooperativas y asociaciones agrícolas analizados, se destacó el establecimiento de alianzas estratégicas con diversos actores claves de la agrocadena. Las alianzas con entidades estatales u otras organizaciones asociativas del sector agrario, permiten compartir experiencias, fortalecer capacidades, intercambiar recursos, facilitar el acceso a nuevos mercados y dividir riesgos, entre otros beneficios; por lo tanto, es importante que las instituciones principales del cooperativismo fomenten la importancia de las alianzas estratégicas para el desarrollo de ventajas competitivas.



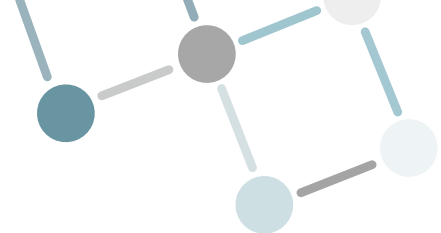


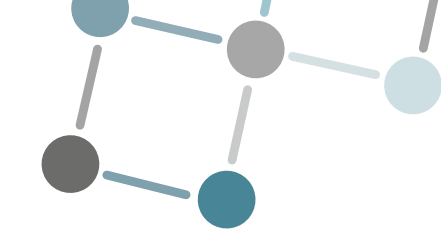




# Referencias



- 
- AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola). 2016. Reporte anual CREA 2015-2016 (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 30 sep. 2016. Disponible en <https://goo.gl/uW5jio>.
- ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas). s. f. Quiénes somos (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/iZKs9m>.
- ACDI/VOCA (Agricultural Cooperative Development International/Volunteers in Overseas Cooperative Assistance, Estados Unidos). 2016. Global Cooperative Development Program II (CDP II) (en línea). Washington, D. C., Estados Unidos de América. Consultado 18 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/S7yGmS>.
- ACI Américas (Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, Costa Rica). 2007. Diagnóstico del sector social de la economía en El Salvador (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/oMK9mq>.
- ACOPALP (Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Pinos de R.L., El Salvador). s.f. La Cooperativa (en línea). Los Pinos, El Salvador. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <http://www.cooperativalospinos.com.sv/coop-los-pinos/nuestra-historia/>.
- ACOPASCA (Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Carlos, El Salvador). s. f. Historia (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://acopasca.com/>.
- ACOPIDECHA (Asociación Cooperativa de Comercialización, Producción, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango, El Salvador). Inicio (en línea, blog). Chalatenango, El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/qpHjCs>.
- ACORDE (Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo). 2015. Acerca de ACORDE (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 3 de oct. 2016. Disponible en <http://www.acorde.or.cr/quienes-somos>.
- AFD (Agencia Financiera de Desarrollo, Paraguay). 2016. Productos: Conozca nuestros productos (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 17 oct. 2016. Disponible en <https://www.afd.gov.py/productos>.
- AGN (Auditoría General de la Nación, Argentina). 2016. Informe de Auditoría: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Buenos Aires, Argentina.
- Agraria.pe (Agencia Agraria de Noticias, Perú). 2017. Minagri presentará programa de fortalecimiento de cooperativas agrarias (en línea). Agraria, Lima, Perú; 7 sep. Consultado 12 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/Y5nE4g>.
- AGRO RURAL (Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural, Perú). 2015. AGRO RURAL destinará más de medio millón de dólares en la articulación de redes empresariales (en línea). Lima, Perú. Consultado 10 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/HsXMR8>.
- Agrobanco (Banco Agropecuario, Perú). 2016. Productos y servicios (en línea). Lima, Perú. Consultado 1 nov. 2016. Disponible en <https://goo.gl/wdqapG>.
- AIN (Auditoría Interna de la Nación, Uruguay). s. f. Auditoría Interna de la Nación, pieza fundamental en la transparencia de la gestión pública (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 2 nov. 2016. Disponible en <https://goo.gl/fJbP65>.
- Alianza de Aprendizaje Perú; MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego, Perú); PDRS-GIZ (Programa Desarrollo Rural Sostenible, Alemania); Escobar, J. 2013. Estudio de experiencias de asociatividad rural en el Perú, estudios de casos. Lima, Perú.
- Alvelo, K. 2012. COOPEMAPACHI logra exportaciones por 14 millones de balboas (en línea). La Opinión, Ciudad de Panamá, Panamá; 23 abr. Consultado 16 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/mpkLNd>.



Amézaga, C; Rodríguez, D; Núñez, M; Herrera, D. 2013. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador, El Salvador, IICA. p. 8-9.

AMPYME (Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Panamá). s. f. Programa de Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa (PROFIPYME) (en línea). Ciudad de Panamá, Panamá. Consultado 16 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/2Tws7A>.

AMPYME (Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Panamá). 2016. Estrategia nacional de exportación público-privada con resultados positivos (en línea). Ciudad de Panamá, Panamá. Consultado 16 oct. 2016. Disponible en <http://ampyme.gob.pa/estrategia-nacional-de-exportacion-publico-privada-con-resultados-positivos/>.

APOMIPE (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú). 2011. Manual para la articulación de redes empresariales (en línea). Lima, Perú. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/8n4zZd>.

AREJURES (Asociación Integral de Redes Juveniles Rurales de El Salvador). 2016. AREJURES (diapositiva). San Salvador, El Salvador. 3 diapositivas, color.

ARP (Asociación Rural del Paraguay). s. f. Historia (en línea). Mariano Roque Alonso, Paraguay. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://www.arp.org.py/index.php/la-asociacion-sp-19019/historia>.

ARP (Asociación Rural del Paraguay). 2017. Entidades Incorporadas a la ARP (en línea). Mariano Roque Alonso, Paraguay. Consultado 20 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/1MLYqf>.

Asociación ADRI, Costa Rica. s. f. Servicios y productos (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 3 oct. 2016. Disponible en <http://www.adri.co.cr/servicios-y-productos/>.

ASOCRICA (Asociación Venezolana de Criadores de Ganado Carora, Venezuela). s. f. Quienes somos (en línea). Lara, Venezuela. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://www.razacarora.com.ve/Asocrica.htm>.

ASTT (Agricultural Society of Trinidad and Tobago). s. f. Welcome to ASTT Webpage (en línea). Puerto España, Trinidad y Tobago. Consultado 05 oct. 2016. Disponible en <http://www.halotech.biz/astt/>.

BANADESA (Banco Nacional de Desarrollo Agrícola, Honduras). 2016. Historia (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 9 oct. 2016. Disponible en <https://www.banadesa.hn/historia.html>.

Banco Bicentenario del Pueblo, Venezuela. s. f. Empresas (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 30 ene. 2017. Disponible en <http://www.bicentenarioibu.com/paginas/empresas.php>.

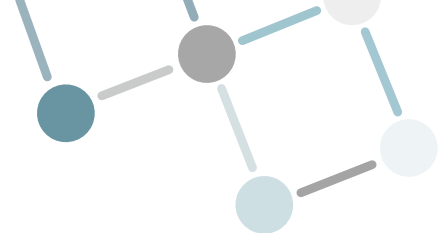
Banco Mundial, Estados Unidos de America. 2016. Panama - Rural Productivity Project (Inglés) (en línea). Washington, D. C., Estados Unidos de América. Consultado 20 sep. 2017. Disponible en <https://goo.gl/37zTB5>.

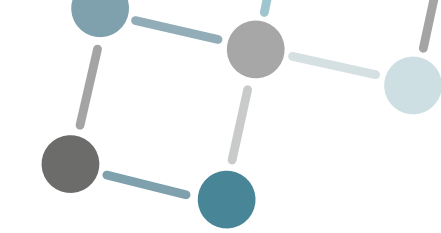
BANDESAL (Banco de Desarrollo de El Salvador). 2016a. Fondo de Desarrollo Económico: Fomento a la Asociatividad (en línea). San Salvador, El Salvador Consultado 4 oct. 2016. Disponible en <http://www.bandesal.gob.sv/wp-content/uploads/2016/03/5.-Fomento-a-la-asociatividad-empresarial.pdf>.

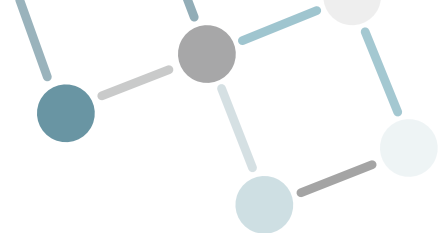
BANDESAL (Banco de Desarrollo de El Salvador). 2016b. Programa Banca Agropecuaria: Componentes del Programa: Programa de Garantía Agropecuarias (PROGARA) (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 4 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/iKvrqS>.

BANHPROVI (Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda). 2016. Productos (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 13 oct. 2016. Disponible en <http://banhprovi.org/nosotros.html>.

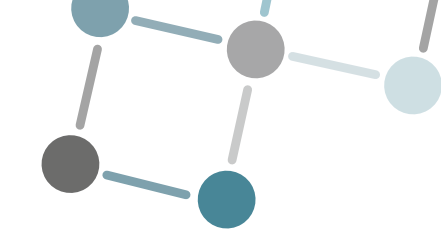
BanMujer (Banco de Desarrollo de la Mujer, Venezuela). s. f. Reseña histórica (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 29 ene. 2017. Disponible en [http://www.banmujer.gob.ve/?page\\_id=138](http://www.banmujer.gob.ve/?page_id=138).

- 
- Barreto, S. 2015. Ayer estuvimos con la Cooperativa Agropatt (en línea). 2015. Plan Agropecuario (154):10-11. Consultado 27 oct. 2015. Disponible en <https://www.planagropecuario.org.uy/web/165/revistas/junio-2015-nº154.html>.
- Basañes, C.; Amantini, A. 2017. Innovaciones institucionales en cooperativas agropecuarias en la República de Argentina. Buenos Aires, Argentina, IICA.
- BAV (Banco Agrícola de Venezuela). s. f. Nuestra historia (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 30 ene. 2017. Disponible en <http://www.bav.com.ve/index.php/nuestra-historia/>.
- BCBA (Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Argentina). 2015. Sociedades de garantía recíproca (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 25 sep. 2016. Disponible en <https://goo.gl/7cwzSM>.
- BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica, Honduras). 2009. El Salvador: Inventario de la cooperativas productivas (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 3 oct. 2016. Disponible en <http://arc-www.bcie.org/uploaded/content/category/1538198619.pdf>.
- Bertullo, J; Isola, G; Castro, D; Silveira, M. 2004. El cooperativismo en Uruguay. Montevideo, Uruguay, Udelar. p. 5-7.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo, Estados Unidos de America). 2016. PE-M1080: Afianzamiento de las microfinanzas rurales en el Perú (en línea). Washington, D. C., Estados Unidos de America. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/hK3c5m>.
- BNCR (Banco Nacional de Costa Rica). s. f. Programas especiales (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 2 de oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/EaeVK9>.
- BNF (Banco Nacional de Fomento, Paraguay). 2015. Préstamos para capital operativo - para cooperativas (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 17 oct. 2016. Disponible en <http://www.bnf.gov.py/>.
- CAF (Cooperativas Agrarias Federadas, Uruguay). 2016. Nosotros (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 2 nov. 2016. Disponible en [http://www.caf.org.uy/site/?page\\_id=43](http://www.caf.org.uy/site/?page_id=43).
- Café Majada Oro, El Salvador. s. f. Historia, cooperativa, productos (en línea). Sonsonate, El Salvador. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <http://www.cafemajadaoro.com.sv/cooperativa.html>.
- CAFECIBA (Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Ciudad Barrios R. L., El Salvador). s. f. Quiénes somos (en línea). Ciudad Barrios, El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://www.cafeciba.com.sv/paginas/Quienes-Somos/Mision-y-Vision.html>.
- CALIMA (Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado, Uruguay). s. f. Historia (en línea). Maldonado, Uruguay. Consultado 24 oct. 2017. Disponible en [http://www.calima.com.uy/site/?page\\_id=10](http://www.calima.com.uy/site/?page_id=10).
- CALPEX (Consortio Alpaquero Perú Export, Perú). 2016. Experiencia de asociatividad para la comercialización y exportación de fibra de alpaca (en línea). Juliaca, Perú. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <http://infoalpacas.com.pe/experiencia-de-asociatividad-para-la-comercializacion-y-exportacion-de-fibra-de-alpaca/>.
- Camacho, H; Espínola, R. 2016. Proyecto de Fortalecimiento de la Central de Cooperativas del Nordeste de Itapúa (GENCONORI LTDA) (en línea). Asunción, Paraguay, FECOPROD. Consultado 18 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/bwZm7e>.
- Campos Bustamante, HZ; Campos García HA. 2008. Cooperativismo: el ave fénix jurídico. ¿Podrá resurgir de las cenizas? Breves notas respecto a su Historia. Derecho & Sociedad (30):219-233.
- Canchari, EK; Carhuachin MF; Gutiérrez, E. 2017. Análisis de los factores que dificultan la asociatividad en las Cooperativas Agrarias Cafetaleras del distrito de Perené provincia de Chanchamayo y el impacto en su gestión empresarial sostenible. Lima, Perú, UPC. Consultado 4 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/fLrPbh>.

- 
- Carosini, L. 2012. Capítulo 6: Una importante contribución del sector cooperativo al desarrollo nacional en Paraguay. In Mogrovejo, R; Mora, A; Vanhuynegem, P (eds.). El cooperativismo en América Latina: Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz, Bolivia, OIT. p. 261-322.
- CCU (Centro Cooperativista Uruguayo). s. f. Historia (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 3 oct. 2016. Disponible en <http://www.ccu.org.uy/historia/>.
- CCULTT (The Co-operative Credit Union League of Trinidad and Tobago). 2016. About Us (en línea). Chaguanas, Trinidad y Tobago. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <http://ccultt.org/site/our-league>.
- CECOVASA (Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía, Perú). s. f. ¿Quiénes somos? (en línea) Lima, Perú. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <http://www.cecovasa.com.pe/web/Organizacion/index/3/1/2>.
- CEI (Centro de Exportaciones e Inversiones, Nicaragua). 2010. Asociatividad (en línea). Managua, Nicaragua. p. 3. Consultado 12 jul. 2017. Disponible en [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf).
- CENTA (Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, El Salvador). s. f. Capacitaciones (en línea). La Libertad, El Salvador. Consultado 4 oct. 2017. Disponible en <http://www.centa.gob.sv/2015/capacitaciones/>.
- CEPROVAJE (Cooperativa Agraria Cevrovaje, Perú). s. f. Nosotros (en línea). Ciudad de Dios, Perú. Consultado 20 oct. 2017. Disponible en <http://ceprovaje.com/es/nosotros/ceprovaje.html>.
- Chacón, K. 2017. Estas son las 10 marcas preferidas por los costarricenses (en línea). La Nación, San José, Costa Rica; 8 jun. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/GDol1O>.
- Chaddad, F. 2015. Proyecto: Estrategias empresariales y políticas para el desarrollo competitivo de organizaciones colectivas agrarias y agroindustriales en Uruguay MGAP, CAF, INACOOOP, FIDA-MERCOSUR, IICA, CNFR, CUDECOOP. Montevideo, Uruguay.
- Chávez, A. 2007. Capítulo 1: Generalidades sobre las asociaciones de desarrollo comunal (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://santaana.gob.sv/wpfiles/wp-content/uploads/2016/04/Ley-de-desarrollo-de-la-comunidad.pdf>.
- CHC (Confederación Hondureña de Cooperativas). s. f. Historia del cooperativismo en Honduras (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 10 oct. 2016. Disponible en <http://chchonduras.com/historia-del-cooperativismo-en-honduras/>.
- CIARA (Fundación de Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria, Venezuela). s. f. Proyectos (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 28 ene. 2017. Disponible en <http://www.ciara.gob.ve/>.
- CLU (Central Lanera Uruguayaya). s. f. Historia de Central Lanera Uruguayaya (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 23 oct. 2017. Disponible en <http://www.central-lanera.com.uy/sitio/html/historia>.
- CNBS (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Honduras). 2014. Boletín de inclusión financiera 2014. Tegucigalpa, Honduras. Consultado 14 oct. 2016. Disponible en [http://www.cnbs.gob.hn/files/boletines/Inclusion\\_financiera/BoletinInclusionFinanciera2014.pdf](http://www.cnbs.gob.hn/files/boletines/Inclusion_financiera/BoletinInclusionFinanciera2014.pdf).
- CNFR (Comisión Nacional de Fomento Rural, Uruguay). s. f. Quiénes somos (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 2 nov. 2016. Disponible en <http://www.cnfr.org.uy/nosotros.php>.
- COCAFAL (Cooperativa Cafetalera Capucas Ltda., Honduras). s. f. ¿Quiénes somos? (en línea). Copán, Honduras. Consultado 16 oct. 2016. Disponible en <http://www.mycapucascoffee.coop/about-us>.
- COHDESSE (Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía). 2015. La economía social en Honduras (en línea). Consultado 10 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/JHJMuT>.

- 
- COHORSIL (Cooperativa de Horticultores de Siguatepeque Limitada, Honduras). s. f. Historia (en línea). Comayagua, Honduras. Consultado 16 oct. 2016. Disponible <http://www.cohorsil.hn/historia/>.
- COMRURAL (Proyecto Competitividad Rural, Honduras). 2014. ECARAI, una empresa campesina con visión empresarial (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 16 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/q6hEko>.
- COMRURAL (Proyecto Competitividad Rural, Honduras). 2016. COMRURAL: Quiénes somos (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 10 oct. 2016. Disponible en <http://www.comrural.hn/web/>.
- CONAMIPYME (Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Honduras). 2008. Requisitos para constituir y operar una empresa en Honduras (en línea). Tegucigalpa, Honduras, SIC. Consultado 3 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/d5iApQ>.
- CONAPROLE (Cooperativa Nacional de Productores de Leche, Uruguay). s. f. Conoce nuestra historia (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 29 sep. 2016. Disponible en <http://www.conaprole.uy/empresa>.
- CONFIANZA SA-FGR (Sociedad Administradora de Fondos de Garantía Recíproca, Honduras). 2016. Memoria anual 2015 (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 14 oct. 2016. Disponible en <http://www.confianza.hn/wp-content/uploads/2016/04/Memoria.pdf>.
- CONFRAS (Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria, El Salvador). 2017. ¿Qué es CONFRAS? (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://confrass.com/nosotros.php>.
- CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria, Argentina). 2017. Quiénes somos (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://www.coninagro.org.ar/>.
- CONPACCOOP (Confederación Paraguaya de Cooperativas). s. f. Nosotros (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 17 oct. 2016. Disponible en <http://conpacoop.coop.py/web/antecedentes/>.
- CONSUCOOP (Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas, Honduras). s. f. Quiénes somos (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://consucoop.hn/somos/somos>.
- CONSUCOOP (Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas, Honduras). 2015. Breve relato histórico de los antecedentes de CONSUCOOP (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 10 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/vhxeKx>.
- CONSUCOOP (Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas, Honduras). 2016. Cooperativas inscritas en el Registro Nacional de Cooperativas (en línea). Consultado 10 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/MUfj7V>.
- COOPEDOTA (Cooperativa de Caficultores de Dota R. L., Costa Rica). s. f. Quiénes somos (en línea). Santa María de Dota, Costa Rica. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://www.coopedota.com/quienes-somos/>.
- COPEMAPACHI (Cooperativa de Productores de Palma Aceitera de Chiriquí, Panamá). 2014. Productos (en línea). Burica Centro, Panamá. Consultado 15 oct. 2016. Disponible en <http://www.coopemapachi.com/productos.html>.
- COOPENARANJO (Cooperativa de Productores de Café y Servicios Múltiples de Naranjo R. L., Costa Rica). s. f. Nosotros (en línea). Naranjo, Costa Rica. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://www.coopronaranjorl.com/nosotros/>.
- Cooperativa Bergthall Ltda., Paraguay. s. f. Somos (en línea). Col Bergthall, Paraguay. Consultado 1 oct. 2017. Disponible en <https://www.coopbergthall.com.py/somos/>.
- Cooperativa Colonias Unidas, Paraguay. 2016. Historia (en línea). Obligado, Paraguay. Consultado 12 oct. 2016. Disponible en <http://colonias.com.py/home/index.php/institucional/historia>.





Cooperativa Farnheim, Paraguay. 2017. Inicio (en línea). Filadelfia, Paraguay. Consultado 1 oct. 2017. Disponible en <http://www.fernheim.com.py/es/>.

Cooperativa Friesland, Paraguay. s. f. Inicio (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 1 oct. 2017. Disponible en <http://friesland.com.py/>.

Cooperativa Manduvirá Ltda., Paraguay. s. f. a. Historia de la cooperativa (en línea). Arroyos y Esteros, Paraguay. Consultado 29 sep. 2017. Disponible en <http://manduvira.com/es/historia.php>.

Cooperativa Manduvirá Ltda., Paraguay. s. f. b. Quiénes somos (en línea). Arroyos y Esteros, Paraguay. Consultado 29 sep. 2017. Disponible en <http://manduvira.com/es/quienes-somos.php>.

Cooperativa Neuland, Paraguay. s. f. Administración (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 1 oct. 2017. Disponible en <http://www.neuland.com.py/>.

Cooperativa Siglo XXI, El Salvador. s. f. Cooperativa Siglo XXI: Nuestra historia (en línea). La Reforma, El Salvador. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <http://www.cooperativasigloxxi.com.sv/cooperativa-sigloxxi/nuestra-historia/>

Cooperativa Volendam Ltda., Paraguay. s. f. Cooperativa (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 1 oct. 2017. Disponible en <http://www.volendam.com.py/internas/cooperativa-1.html>.

Cooperativas de las Américas, Costa Rica. 2017. Actualidad y noticias: Ministerio de Agricultura de Perú lanza un programa de fortalecimiento de las cooperativas agropecuarias (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/XEVnWU>.

COPAGRAN (Cooperativa Agraria Nacional, Uruguay). s. f. Institucional: Quiénes somos (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 24 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/XLyQpT>.

Cristaldo, B. 2012. Diagnóstico y situación de las cooperativas de producción en Paraguay (diapositiva). Santiago, Chile. 16 diapositivas, color.

Cruz, J. 2015. Consorcio Agrocomercial de Honduras: un modelo de asociatividad comercial que mejora la posición de los pequeños productores en los mercados (en línea). Bali, Indonesia, VECO Mesoamérica. Consultado 11 de oct. 2016. Disponible en <https://mesoamerica.veco-ngo.org/id/node/476>.

CTJ (Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy Ltda., Argentina). 2017. Quiénes somos (en línea). Perico, Argentina. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://www.ctj.com.ar/Empresa/QuienesSomos.aspx>.

CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas). 2010. Entidades socias (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 2 nov. 2016. Disponible en <http://www.cudecoop.coop/socias.htm>.

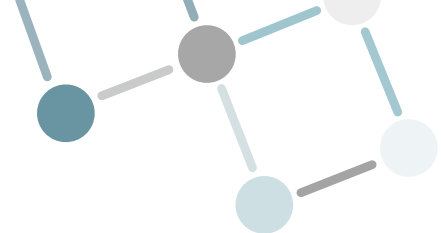
CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas). 2011. Las cooperativas en Uruguay (video). Montevideo, Uruguay. 14 min. 39 seg., son., color. Disponible en <https://vimeo.com/33917643>.

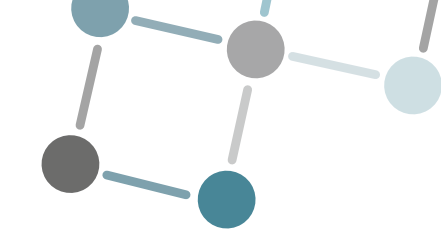
Decreto Legislativo n.º 339, 1986. Ley General de Asociaciones Cooperativas. Art. 1. Diario Oficial. El Salvador. 14 may.

Decreto n.º 1.399, 2014. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas. Gaceta Oficial No. 6.154 Extraordinario. Venezuela. 19 nov. Consultado 30 ene. 2017. Disponible en <http://www.mindefensa.gob.ve/COMISION/wp-content/uploads/2017/03/LCP.pdf>.

Decreto n.º 159/016, 2016. Reglamentación de la Ley 19.337 relativo al funcionamiento del Fondo para el Desarrollo (FONDES) y derogación de los Decretos 341/011, 117/013, 45/014, 100/015 y 238/015. Diario Oficial No. 29.470. Uruguay.

Decreto n.º 403/004 (en línea). 2004. Dirección General Impositiva. Uruguay. 10 nov. Consultado 2 nov. 2016. Disponible en <https://goo.gl/c3g14q>.

- 
- Decreto n.º 487, 2011. Autoriza la creación de Cadenas Agroalimentarias. Gaceta Oficial No. 26.700. Panamá. 13 ene.
- Decreto n.º 559. 1969. Ley General de Asociaciones Cooperativas. Diario Oficial No. 229, Tomo 225. El Salvador. 25 nov.
- Decreto n.º 6.214. 2008. Ley del Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela. Gaceta Oficial No. 5.890. Venezuela. 31 jul.
- Decreto n.º PCM-05-2015, 2015. Diario Oficial La Gaceta. Tegucigalpa, Honduras, 3 mar.
- Decreto Supremo 074/90-TR. Art. 3-5, 1990. Ley General de Cooperativas. Diario Oficial el Peruano. Lima, Perú. 26 abr.
- Del Valle, A; Ayala, T; García, R. 2016. Redes Socialistas Innovación Productiva (en línea). In Mora, G; Isea, F; Ferrer, J (eds.). Dialéctica Popular. Zulia, Venezuela, MPPEUCT. p. 5-9. Consultado 28 dic. 2016. Disponible en <https://goo.gl/ohFK9T>.
- Díaz, E. 2014. Asociatividad en el sector agropecuario del Perú y sus finanzas. In Seminario Internacional “Asociatividad, un modelo para la creación de valor desde el campo” (3, Lima, Perú).
- Dietze, R. s. f. El cooperativismo paraguayo y el desarrollo armónico (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 12 oct. 2016. Disponible en <http://www.campoagropecuario.com.py/10/cooperativas/>.
- DPA (Desarrollos Productivos Asociativos, Argentina). s. f. DPA (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 25 sep. 2016. Disponible en <http://fedesam.coop/info/dpa>.
- Durán, V. 2011. Gestión y funcionamiento de las Sociedades de Fomento Rural. Montevideo, Uruguay, CNFR.
- ECOP (Empredimientos Comerciales Productivos S. A., Paraguay). s. f. Commodities (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 15 oct. 2016. Disponible en <http://ecop.com.py/>.
- ECOP (Empredimientos Comerciales Productivos S. A., Paraguay). 2014. ¿Quiénes somos? (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 15 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/LuSZ6c>.
- Elizondo, C. R. 2009. Sociedades y Asociaciones Cooperativas (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/85zHSc>.
- Empretec (Asociación Empretec Uruguay). s. f. Institucional (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 29 oct. 2016. Disponible en <http://www.empretec.org.uy/>.
- Estado de la Nación; INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Costa Rica). 2012. Síntesis IV Censo Nacional Cooperativo 2012: Estado del Cooperativismo en Costa Rica (en línea). San José, Costa Rica, INFOCOOP. Consultado 21 ago. 2017. Disponible en [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/censo\\_cooperativo\\_cr2012.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/censo_cooperativo_cr2012.pdf).
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Italia). 2009. La institucionalidad agropecuaria en América Latina: Estado actual y nuevos desafíos (en línea). Santiago, Chile. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-as449s.pdf>
- FCPU (Federación de Cooperativas de Producción de Uruguay). 2012. Con sello cooperativo (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 13 ago. 2017. Disponible en <http://www.fcpu.coop/con-sello-cooperativo/>.
- FECOFE (Federación de Cooperativas Federadas, Argentina). s. f. Quiénes somos (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://www.fecofe.com/empresa.asp>.
- FECOPROD (Federación de Cooperativas de Producción, Paraguay). 2015. Cooperativas agropecuarias instrumentos para el desarrollo económico y social (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 28 ago. 2017. Disponible en <https://goo.gl/AJppyc>.



FECOPROD (Federación de Cooperativas de Producción, Paraguay). 2016a. Concopar, es la nueva confederación que representa al cooperativismo rural (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 17 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/8B3KMY>.

FECOPROD (Federación de Cooperativas de Producción, Paraguay). 2016b. Pequeños productores habilitan centro de acopio de leche (en línea). Consultado 17 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/sfUzaU>.

FECOVITA (Federación de Cooperativas Vitivinícolas, Argentina). s. f. Acerca de FECOVITA (en línea). Maipú, Mendoza, Argentina. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://www.fecovita.com/fecovita.html>.

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2014a. Proyecto de Desarrollo Participativo y Modernización Rural (PARTICIPA). Informe de revisión de medio término (en línea). Roma, Italia. Consultado 23 sep. 2017. Disponible en <https://operations.ifad.org/documents/654016/7a22fbf4-e9e5-40c5-806e-1d6%206f877a76b>.

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2014b. República Oriental del Uruguay: Proyecto Piloto de Inclusión Rural (PPIR): Informe de diseño (en línea). Roma, Italia. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/vnrN8N>.

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2015. Programa de Competitividad Territorial: AMANECER RURAL (en línea). Roma, Italia. Consultado 2 oct. 2016. Disponible en <https://operations.ifad.org/documents/654016/a064332d-30b4-4806-8a30-c296e2dc5462>.

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2016a. Honduras: PROMECON (en línea). Roma, Italia. Consultado 2 oct. 2016. Disponible en <https://operations.ifad.org/documents/654016/9d2f11e1-dd33-41a9-ad81-77ba021131dd>.

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Italia). 2016b. Una nueva generación para la transformación rural: El FIDA en América Latina y el Caribe (en línea). Roma, Italia. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://www.ifad.org/documents/10180/b349eee1-2a60-45d1-9603-332a7ecb30a5>.

Flemming, K; Minott, A; Jack, H; Richard, K; Morris, O. 2015. Innovative Community-Based Agriculture: a Strategy for National Food Production and Security. In Biennial Community Development Partnership Forum and Exhibition (2, Puerto España, Trinidad y Tobago).

FONCAP - Impulso Argentino (Fondo de Capital Social - Impulso Argentino). 2016. Institucional: Impulso Argentino (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 2 oct 2016. Disponible en <https://goo.gl/BRq8wx>.

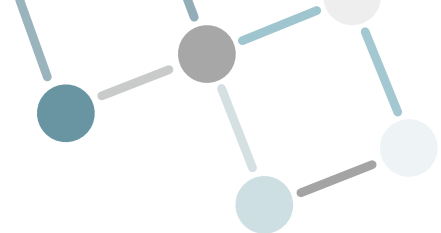
Fontenla, E. 2014. El camino de la cooperativas agropecuarias de nueva generación. In Cumbre Cooperativa de las Américas. Por una integración que genere un cambio social (3, Cartagena, Colombia, ACI Americas). p. 1-11.

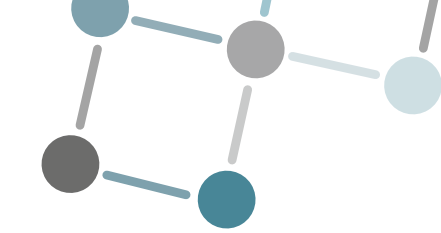
Fontenla, E. 2012. Cooperativas agropecuarias argentinas. *Economía Social*(2):32-37.

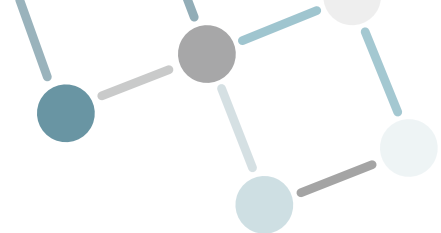
Fontenla, E. 2013. Cooperativas agropecuarias argentinas. Nueva generación de cooperativas. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*(61): 211-246.

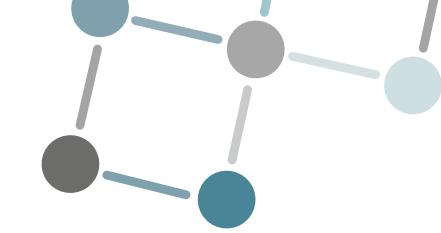
Fontenla, E. 2016. Cooperativas Agropecuarias Argentinas: Nueva generación de cooperativas (en línea). Buenos Aires, Argentina, Ediciones CGCyM. Consultado 30 oct. 2016. Disponible en [http://cgcy.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/Cooperativas-Agropecuarias-Argentinas\\_Fontenla.pdf](http://cgcy.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/Cooperativas-Agropecuarias-Argentinas_Fontenla.pdf).

Fuentes, J; Vega, I; Cedillos, C. 2014. Tratamiento contable de las operaciones controladas de forma conjunta relacionadas a las uniones de personas (UDP) bajo la figura de socios (en línea). Trabajo de Investigación Lic. Contaduría Pública, San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://ri.ues.edu.sv/8096/1/TRABAJO%20FINAL.pdf>.

- 
- Fundacite Miranda (Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología del Estado Miranda, Venezuela). s. f. Redes Socialista de Innovación Productiva (en línea). Miranda, Venezuela. Consultado 27 dic. 2016. Disponible en <http://www.fundacitemiranda.gob.ve/consultas/Rsip.php>.
- FUNDER (Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural, Honduras). 2016. Feria Agromercados 2016 (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 10 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/ovESN7>.
- FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social). 2015. Fusades, FIAGRO y Bandesal apoyarán a emprendedores (en línea). La Libertad, El Salvador. Consultado 4 oct. 2016. Disponible en <http://fusades.org/node/6972>.
- Giacalone, R; Hernández, M; Zerpa, S. 2010. El financiamiento del componente primario del sistema agroalimentario venezolano: La visión de los actores privados. *Agroalimentaria* 16(30).
- Gobierno Bolivariano de Venezuela. s. f. Misiones (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 30 ene. 2017. Disponible en <http://gobiernoonline.gob.ve/home/misiones.dot>.
- Gobierno de Canelones. 2016. Unidad de Desarrollo Cooperativo y Apoyo a la Economía Solidaria 2015-2020. Ciudad de Canelones, Uruguay.
- Gobierno de Paraguay. 2014. Estrategia Nacional de Inclusión Financiera: 2014. Asunción, Paraguay, Ministerio de Hacienda.
- González, L; Romano, L. 2000. Reforma agraria y cooperativismo en El Salvador: antecedentes y perspectivas (1970-1999). *Revista Realidad* (68):175-206.
- Gunther, C. 2015. Informe de centros de atención MIPYME de Centroamérica y República Dominicana: Resultados e impactos año 2015. San Salvador, El Salvador, CENPROMYPE. p. 69-78.
- Guzmán, L. 2015. INFOCOOP colocó ₡ 18 mil millones en crédito para cooperativas durante el 2014 (en línea). San José, Costa Rica, INFOCOOP. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/cYrHLd>.
- HONDUPALMA (Palmas Aceiteras de Honduras). s. f. Quiénes somos (en línea). Yoro, Honduras. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://www.hondupalmahn.com/acercade.html>.
- Huaylupo, J. 2003. Las cooperativas en Costa Rica. San José, Costa Rica, UCR. Consultado 12 jul. 2017. Disponible en <http://unpan1.u.n.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033284.pdf>.
- IDEA (Fundación Instituto de Estudios Avanzados, Venezuela). s. f. Agricultura y soberanía alimentaria (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 29 ene. 2017. Disponible en <https://goo.gl/aTWg39>.
- IICA (Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture, Costa Rica). 1994. Trinidad and Tobago: Agricultural sector study of Tobago. San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2010. Un nodo de cooperación sobre: la experiencia de Costa Rica en cooperativas agrícolas. San José, Costa Rica.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, El Salvador). 2013a. Canasta campesina, innovador mecanismo de comercialización (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 15 oct. Disponible en <https://goo.gl/sWGCj4>.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, El Salvador). 2013b. Caso miel: Asociación Cooperativa de Apicultores de La libertad (ACAPILL de R. L.) (en línea). San Salvador, Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en [http://argus.iica.ac.cr/Esp/regiones/central/salvador/Documents/notas\\_especiales/CASO%20MIEL.pdf](http://argus.iica.ac.cr/Esp/regiones/central/salvador/Documents/notas_especiales/CASO%20MIEL.pdf).

- 
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2016. Misión Banco-Mundial-MIDA-IICA preparación de Proyecto PRORURAL (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 20 sept. 2016. Disponible en <https://goo.gl/XcNVbS>.
- IMA (Instituto de Mercadeo Agropecuario, Panamá). s. f. Programas y proyectos (en línea). Ciudad de Panamá, Panamá. Consultado 16 oct. 2016. Disponible en [http://ima.gob.pa/?page\\_id=171](http://ima.gob.pa/?page_id=171).
- INA (Instituto Nacional Agrario, Honduras). s. f. Programas y proyectos: reconversión empresarial (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 27 ene. 2017. Disponible en <https://goo.gl/TAKTQo>.
- INA (Instituto Nacional de Aprendizaje, Costa Rica). 2016. FODEMIPYME (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 3 oct. 2016. Disponible en <http://www.pyme.go.cr/pymecr1.php?id=3>.
- INACOOP (Instituto Nacional del Cooperativismo, Uruguay). s. f. ¿Qué es el Instituto Nacional del Cooperativismo? (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 2 nov. 2016. Disponible en <http://www.inacoop.org.uy/institucional/>.
- INACOOP (Instituto Nacional del Cooperativismo, Uruguay). 2017. En nueve años se triplicó el número de cooperativas uruguayas (diapositiva). Montevideo, Uruguay. 5-7 diapositivas, color.
- INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, Argentina). 2016. INAES, Cooperativas, Mutuales (video). Buenos Aires, Argentina. 2 min. 37 seg., son., color.
- INAPYMI (Instituto de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Industria, Venezuela). 2017. Servicios (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 28 ene. 2017. Disponible en <http://www.inapymi.gob.ve/servicios.php>.
- INCES (Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, Venezuela). 2017. Producción (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 30 ene. 2017. Disponible en <http://www.inces.gob.ve>.
- INCOOP (Instituto Nacional de Cooperativismo, Paraguay). 2015. Resaltan impacto de las cooperativas en el PIB (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 21 ago. 2017. Disponible en <https://goo.gl/nGyzcX>.
- INCOOP (Instituto Nacional de Cooperativismo, Paraguay). 2016. Resolución No. 14.503/16. Asunción, Paraguay.
- INDER (Instituto Nacional de Desarrollo Rural, Costa Rica). s. f. Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMA): ¿Qué es un CEPROMA? (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 4 ago. 2017. Disponible en <https://goo.gl/9hznCP>.
- INDER (Instituto Nacional de Desarrollo Rural, Venezuela). s. f. ¿Quiénes somos? (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 30 ene. 2017. Disponible en [http://www.inder.gob.ve/?q=quienes\\_somos](http://www.inder.gob.ve/?q=quienes_somos).
- INEFOP (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional, Uruguay). s. f. Emprendedores: Apoyo a la creación de micro y pequeños emprendimientos (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 29 oct. 2016. Disponible en [http://www.inefop.org.uy/uc\\_51\\_1.html](http://www.inefop.org.uy/uc_51_1.html).
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú). 2014. Características socioeconómicas del productor agropecuario en el Perú, IV Censo Agropecuario 2012 (en línea). Lima, Perú. Consultado 1 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/1Vp333>.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú); PRODUCE (Ministerio de Producción, Perú). 2010. Las Cooperativas en el Perú. Estadísticas Económicas y Financieras. Lima, Perú.
- INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Costa Rica). s. f. Financiamiento (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 30 sep. 2016. Disponible en <https://goo.gl/tBPS6h>.
- INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Costa Rica). s. f. Historia del cooperativismo en Costa Rica (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 16 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/FxK8R5>.

- 
- INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Costa Rica). 2012. Síntesis: IV Censo Nacional Cooperativo 2012. San José, Costa Rica. Consultado 1 oct. 2016. Disponible en [http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo\\_cooperativo\\_2012.pdf](http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo_cooperativo_2012.pdf).
- INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Costa Rica). 2015. Informe anual de gestión institucional 2014. San José, Costa Rica.
- INFOP (Instituto Nacional de Formación Profesional, Honduras). 2016. División de acciones formativas 2016 (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 15 oct. 2016. Disponible en [http://portalunico.iaip.gob.hn/Archivos/InstitutoNacionaldeFormacionProfesional\(INFOP\)/Estructura/Descripcion%20de%20los%20Servicios%20Prestado/2016/oferta.pdf](http://portalunico.iaip.gob.hn/Archivos/InstitutoNacionaldeFormacionProfesional(INFOP)/Estructura/Descripcion%20de%20los%20Servicios%20Prestado/2016/oferta.pdf).
- INFRAMOR (Instituto Nacional General Francisco Morazán, El Salvador). 2014. Programa Seamos Productivos (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <http://www.inframor.edu.sv/claroline/claroline/backends/download.php?url=L1BVRVNUQV9FTI9NQVJDSEFFREVfTEFFTUIDUK9FTVBRSVN-BL01BVEVSSUFMX0RFX0FQT1IPLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=BTVITSI32>.
- INNÓVATE PERÚ (Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, Perú) s. f. Historia (en línea). Lima, Perú. Consultado 22 nov. 2017. Disponible en <http://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/historia>.
- INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo). 2016. Informe de rendición de cuentas: Gestión junio 2015 - mayo 2016 (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 2 oct. 2016. Disponible en <http://www.transparencia.gob.sv/institutions/insafocoop/documents/127662/download>.
- INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina). 2015. Manual operativo de Cambio Rural II: actas de conformación de grupos y cajas de herramientas (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 20 sep. 2016. Buenos Aires, Argentina. Disponible en <https://goo.gl/2JBkgo>.
- IPACOOOP (Instituto Panameño Autónomo Cooperativo). 2016a. Antecedentes (en línea). Ciudad de Panamá, Panamá. Consultado 17 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/Fcx6BW>.
- IPACOOOP (Instituto Panameño Autónomo Cooperativo). 2016b. Estadísticas (en línea). Ciudad de Panamá, Panamá. Consultado 16 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/na9p4H>.
- Jara, C. 2011. Cooperativismo en el Perú, historia del modelo cooperativo peruano, síntesis histórica del cooperativismo (en línea). Lima Perú, La Osa Cooperativa. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <http://laosacooperativa.blogspot.com/2011/01/cooperativismo-en-el-peru.html>.
- JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón). 2015. Proyecto de Asistencia para la Formación de Cluster de Cooperativas en la Región Oriental del Paraguay (en línea). Tokio, Japón. Consultado 20 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/RuDw5g>.
- JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón). 2016. Boletín Informático No. 99 (en línea). Asunción, Paraguay, Oficina de JICA en Paraguay. Consultado 20 oct. 2016. Disponible en [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm00003ls9zh-att/newsletter\\_1601.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm00003ls9zh-att/newsletter_1601.pdf).
- Jordán, W. 2008. 14 tipos de cooperativas en Panamá (en línea). La Prensa, Ciudad de Panamá, Panamá; 1 sep. Consultado 20 ago. 2017. Disponible en <https://goo.gl/Ryo5Hw>.
- La Sureñita (Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria La Sureñita, Honduras). s. f. Nuestros socios (en línea). Choluteca, Honduras. Consultado 16 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/ZZLmsc>.
- Lagos, JJ. 2015. La contribución de las microfinanzas a la competitividad de Honduras y Centroamérica. In Congreso Industrial: Produciendo con competitividad (7, Tegucigalpa, Honduras, ANDI).



Lattuada, M. 2014. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura. Buenos Aires, Argentina, INTA.

Ley de Centros Agrícolas Cantonales No. 4521. Art. 2-4, 1969. Diario Oficial La Gaceta. Costa Rica. 26 dic.

Ley de Consorcios de Cooperación No. 26.005. Art. 1, 2004. Boletín Oficial de la República de Argentina. 16 dic.

Ley de Cooperativas No. 20.337. Art. 2, 1973. Boletín Oficial de la República de Argentina. Argentina. 2 may.

Ley de Cooperativas No. 438/94. Art. 3 (en línea). 1994. Gaceta Oficial de la República de Paraguay. Paraguay. 31 oct. Consultado 1 oct. 2016. Disponible en [http://www.incoop.gov.py/v1/wp-content/uploads/2011/05/ley\\_438.pdf](http://www.incoop.gov.py/v1/wp-content/uploads/2011/05/ley_438.pdf).

Ley General de Cooperativas No. 18.407. Art. 4, 2008. Diario Oficial. Uruguay. 14 nov.

Ley No. 18.719., 2011. Presupuesto Nacional Periodo 2010-2014. Diario Oficial No. 28138. Uruguay. 5 ene.

Ley No. 23 - Reglamenta las organizaciones campesinas en la República de Panamá. Gaceta Oficial No. 19,926. Panamá. 27 oct. 1983.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. Art. 10. Gaceta oficial No. 6.011. República Bolivariana de Venezuela. 21 dic. 2010. Consultado 27 dic. 2016. Disponible en [http://www.inapymi.gob.ve/documentos/Gaceta\\_6011.pdf](http://www.inapymi.gob.ve/documentos/Gaceta_6011.pdf).

Li-Bonilla, F; Sandoval, JF. 2013. Importancia y aporte del sector cooperativo en el desarrollo humano: un análisis empírico para el caso costarricense (en línea). Cooperativismo & Desarrollo 21(103):9-17. Consultado 20 ago. 2017. Disponible en <https://goo.gl/5Uw7E5>.

Linares, Y; Briceño, ME; Cote, M. 2012. Redes de innovación socioproductiva (RISP) y las políticas públicas de lo deseable a lo posible: una mirada integral para el desarrollo desde adentro. Revista Venezolana de Economía Social 12(24):101-125.

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador). s. f. a. Dirección General de Economía Agropecuaria (en línea). La Libertad, El Salvador. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/JeKL43>.

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador). s. f. b. Asociaciones agropecuarias (en línea). La Libertad, El Salvador. Consultado 28 jul. 2017. Disponible en <https://goo.gl/NCW1cV>.

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador). s. f. c. Programa de apoyo al P.A.F. (en línea). La Libertad, El Salvador. Consultado 28 jul. 2017. Disponible en <https://goo.gl/orsQJr>.

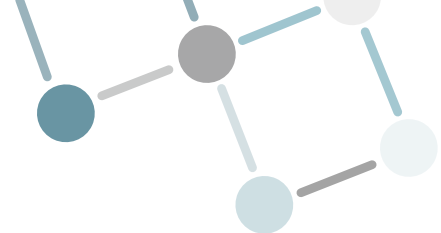
MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador). s. f. d. Programa Amanecer Rural (en línea). La Libertad, El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/hqbu4R>.

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador). s. f. e. PROMEDOR CENTRAL (en línea). La Libertad, El Salvador. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/Fw3zNM>.

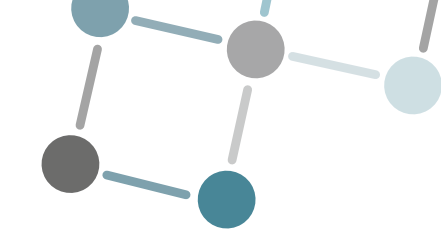
MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador). 2016. MAG fortalecerá a 75 familias productoras de cooperativa canasta campesina (en línea). La Libertad, El Salvador. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/a37SmM>.

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, Paraguay). 2015a. PROYECTOS (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA) (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 17 oct. 2016 Disponible en <https://goo.gl/RmbKRx>.

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, Paraguay). 2015b. Servicios del MAG (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 18 oct. 2016. Disponible en <http://www.mag.gov.py/index.php/servicios>.

- 
- MALF (Ministry of Agriculture, Land and Fisheries, Trinidad y Tobago). 2013. Agricultural Society of Trinidad and Tobago (en línea). Chaguanas, Trinidad y Tobago. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <http://www.agriculture.gov.tt/>.
- Martí, JP. 2011. Legislación y fomento del cooperativismo en Uruguay. Esfuerzos espasmódicos, fragmentarios y reactivos. *Revista Estudios Cooperativos* 16(2):10-26.
- MCFCSL (Montserrat Cocoa Farmers Co-operative Society Limited, Trinidad y Tobago). 2016. About us (en línea). Gran Couva, Caroni, Trinidad y Tobago. Consultado 5 oct. 2017. Disponible en <http://www.montserratcocoa.com/about-us/>.
- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, Perú). s. f. Programa presupuestal 0121: Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercado (en línea). Lima, Perú. Consultado 2 oct. 2017. Disponible en [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/prog\\_presupuestal/articulados/0121\\_articulacion\\_productores\\_agropecuarios.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/articulados/0121_articulacion_productores_agropecuarios.pdf).
- MEFP (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Argentina). 2015. Cuenta de Inversión 2014: Tomo II (en línea). Buenos Aires, Argentina. Consultado 20 jun. 2016. Disponible en <https://www.economia.gob.ar/hacienda/cgn/cuenta/2014/archivos/tomoi.pdf>.
- MERCOSUR (Mercado Común del Sur, Uruguay). 2009. Políticas públicas en materia de cooperativas (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 3 dic. 2016. Disponible en <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2009/03232.pdf>.
- MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Uruguay). 2016a. Agricultura (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 2 nov. 2016. Disponible en <http://www.mgap.gub.uy/oportunidades-y-proyectos/agricultura>.
- MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Uruguay). 2016b. Plataforma de Educación a Distancia (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 27 oct. 2016. Disponible en <http://www.mgap.gub.uy/capacitacion/>.
- MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Uruguay). 2016c. Programa de Desarrollo Productivo Rural – BID (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/czBix6>.
- MH (Ministerio de Hacienda, Paraguay). 2016. Informe financiero 2015: Control financiero y evaluación presupuestaria (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 14 sep. 2016. Disponible en <http://www.hacienda.gov.py/web-presupuesto/index.php?c=253>.
- MHFP (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, Argentina). 2016. Cuenta de Inversión 2015: Tomo II. Buenos Aires, Argentina.
- MIC (Ministerio de Industria y Comercio, Paraguay). s. f. Programas y proyectos (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 18 oct. 2016. Disponible en <http://mipymes.mic.gov.py/index.php/proyectos>.
- MIC (Ministerio de Industria y Comercio, Paraguay). 2016. Oferta formativa (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 30 sep. 2016. Disponible en <http://mipymes.mic.gov.py/index.php/capacitacion-1/oferta-formativa>.
- MIC (Ministerio de Industria y Comercio, Paraguay); FOCEM (Fondo Para la Convergencia Estructural del Mercosur); Routi, R. 2012. Cooperativas. Un mundo compartido. Asunción, Paraguay, MIC.
- MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Panamá). s. f. Programa de Organización de la Juventud Rural (en línea). Ciudad de Panamá, Panamá. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/csDu9f>.
- MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Panamá). 2014. Aportes para el desarrollo del sector agropecuario y rural de Panamá, desde una política de Estado de mediano y largo plazo. Ciudad de Panamá, Panamá.





MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Panamá). 2015. Ministerio de Desarrollo Agropecuario: Informe 2014. Ciudad de Panamá, Panamá.

MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Panamá). 2016. Memoria 2015. Ciudad de Panamá, Panamá.

MIDES (Ministerio de Desarrollo Social, Uruguay). 2015. Cooperativas Sociales (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 28 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/KHWUV8>.

MIDES (Ministerio de Desarrollo Social, Uruguay). 2016. Marca Social PROVAS (Productos con Valor Social) (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/3ZnkLN>.

MIEM (Ministerio de Industria, Energía y Minería, Uruguay). 2016a. Convocatoria 2016 del Fondo Industrial (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 5 nov. 2016. Disponible en <https://goo.gl/cHWiHN>.

MIEM (Ministerio de Industria, Energía y Minería, Uruguay). 2016b. Programas y herramientas para cooperativas (en línea). Montevideo, Uruguay. Consultado 28 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/AZ7dEY>.

MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego, Perú). 2013. De Asociación a Cooperativa: LA TRANSFORMACIÓN: Manual de más de 100 preguntas y respuestas aplicadas al Sector Agrario. Lima, Perú.

MINED (Ministerio de Educación, El Salvador). 2016a. Informe rendición de cuentas: Periodo Junio de 2015 a Mayo de 2016 (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 4 oct. 2016. Disponible en <https://www.mined.gob.sv/index.php/descargas/send/715-informes-de-rendicion-de-cuentas/6258-informe-de-rendicion-de-cuentas-junio-2015-mayo-2016>.

MINED (Ministerio de Educación, El Salvador). 2016b. Programa Seamos Productivos (en línea). San Salvador, El Salvador. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/yJgzv5>.

MINPPAL (Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, Venezuela). 2016. Memoria y Cuenta 2015 (Tomo I). Caracas, Venezuela.

Mogrovejo, R.; Mora, A; Vanhuynegem, P (eds.). 2012a. El cooperativismo en América Latina: Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible (en línea). La Paz, Bolivia, OIT. Consultado 2 dic. 2016. Disponible en [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms\\_188087.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf).

Mogrovejo, R; Vanhuynegem, P; Vásquez, M. 2012b. Visión panorámica del sector cooperativo en Perú: El renacimiento de un modelo (en línea). La Paz, Bolivia, OIT. Consultado 20 nov. 2016. Disponible en [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_185026.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_185026.pdf).

MOLSED (Ministry of Labour and Small Enterprise Development, Trinidad y Tobago). 2016. Draft National Policy on Cooperatives. Puerto España, Trinidad y Tobago.

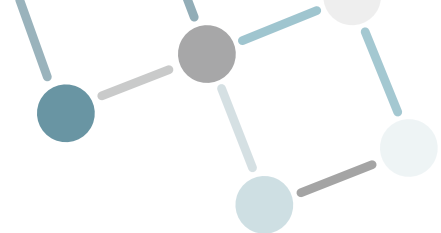
Mora, C. 2006. Participación y organizaciones campesinas en Paraguay. In De Grammont; HC (comp.). La construcción de la democracia en el campo latinoamericano. Buenos Aires, Argentina, CLACSO.

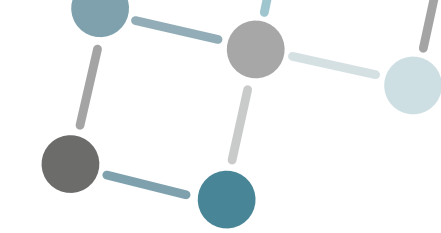
Morán, L. 2016. (29 oct. 2015). Centros de Innovación Tecnológica (entrevista). Lima, Perú, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

MPCyMS (Ministerio del Poder Popular para las Comunas y los Movimientos Sociales, Venezuela). 2016. Memoria 2015. Caracas, Venezuela. Consultado 6 dic. 2016. Disponible en <https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2016/07/memoria-de-comunas.pdf>.

MPPAT (Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y la Tierra, Venezuela). 2016. Memoria 2015 (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 27 dic. 2016. Disponible en <https://goo.gl/cUzJy6>.

MPPEUCT (Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, Venezuela). s. f. Corporación para el Desarrollo Científico y Tecnológico, S. A. (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 28 ene. 2017, Disponible en <https://goo.gl/R3LCxA>.

- 
- MPPEUCT (Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, Venezuela). 2015. Productores e instituciones científicas presentaron propuestas para fortalecer producción de semillas (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 29 dic. 2016. Disponible en <https://goo.gl/q4cQi9>.
- MPPEUCT (Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, Venezuela). 2016. Red de Redes: entramado de solidaridad y conocimiento (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 28 dic. 2016. Disponible en <https://goo.gl/AhuFnp>.
- MSDFS (Ministry of Social Development and Family Services, Trinidad y Tobago). s. f. Non-Governmental Organization (N.G.O.) Unit (en línea). Puerto España, Trinidad y Tobago. Consultado 5 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/cm4MHs>.
- MSDFS (Ministry of Social Development and Family Services, Trinidad y Tobago). 2015. Social sector investment programme. Puerto España, Trinidad y Tobago.
- Müller, WA. 2015. Estudio de investigación sobre el asociativismo rural y la institucionalidad de apoyo en cinco países de América Latina (informe de pasantía). Buenos Aires, Argentina, IICA.
- Muñoz, J. 2013. PROPYME: un esfuerzo sostenido en el apoyo a las pyme: Boletín No. 126. San José, Costa Rica, CONICIT. Consultado 2 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/2QFFik>.
- NAMDEVCO (The National Agricultural Marketing and Development Corporation, Trinidad y Tobago). 2016. The Commodity Value Chain Approach (en línea). Puerto España, Trinidad y Tobago. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <http://www.namdevco.com/services/value-chain/>.
- Naranjillo (Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, Perú). s. f. Nuestra historia (en línea). Huánuco, Perú. Consultado 20 oct. 2017. Disponible en <http://www.naranjillo.com/>.
- Norandino (Cooperativa Agraria Norandino, Perú). s. f. Nosotros (en línea). Piura, Perú. Consultado 20 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/bHFxJE>.
- Obschatko, E; Basañes, C. 2014. Las Cooperativas Agropecuarias en la República Argentina. Tendencias y desafíos. San José, Costa Rica, IICA. 35-50 p.
- Ochoa, H; Fuenmayor, N. 2015. Políticas públicas de economía social en la revolución bolivariana: hacia la economía comunal (en línea). Revista Venezolana de Gerencia 20(69):35-56. Consultado 5 dic. 2016. Disponible en <https://goo.gl/dwqZUq>.
- OIKOCREDIT (Ecumenical Development Cooperative Society U.A., Países Bajos). s. f. COOPETARRAZÚ, Cooperativa de Caficultores de Tarrazú RL (en línea). Ámsterdam, Países Bajos. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://www.oikocredit.coop/what-we-do/partners/partner-detail/11355/coopetarrazu-cooperativa-de-caficultores-de-tarrazu-rl>.
- ONCTI (Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Venezuela). 2016. Objetivos (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 28 dic. 2016. Disponible en <http://www.oncti.gob.ve/index.php/oncti/objetivo>.
- ONU (Organización de las Naciones Unidas, Estados Unidos de America). 2015. The role of smallholder farmers in sustainable commodities production and trade: Report by the UNCTAD Secretariat (en línea). Nueva York, Estados Unidos de America. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en [http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/tdb62d9\\_en.pdf](http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/tdb62d9_en.pdf).
- Origlia, G. 2017. Tras una inversión de US\$ 5 millones, ACA Bio integró más su negocio de energía renovable. La Nación, Buenos Aires, Argentina; 17 abr. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/4oQSJL>.
- Ortecho, L. 2016. Las cooperativas: una alternativa para el desarrollo empresarial peruano (en línea). Diario del Exportador, Lima, Perú. Consultado 22 ago. 2017. Disponible en <https://goo.gl/4THgWZ>.



Perú ProHass (Asociación de Productores de Palta Hass, Perú). s. f. Nosotros (en línea). Lima, Perú. Consultado 20 oct. 2017. Disponible en <http://www.prohass.com.pe/prohass>.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Paraguay). 2010. Sector rural paraguayo: una visión general para un diálogo informado. (en línea). Asunción, Paraguay. Cuaderno de Desarrollo humano N° 7. Consultado 1 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/X72C12>.

PROCASUR, Chile; FIDA (Fondo Interamericano de Desarrollo Agrícola, Italia). 2015. Redes de juventud rural en El Salvador: construyendo articulación y participación juvenil. San Salvador, El Salvador.

PRODUCE (Ministerio de la Producción, Perú). 2010. Guía para la constitución y formalización de las cooperativas. Lima, Perú.

PRODUCE (Ministerio de la Producción, Perú). 2014. Actualización del Directorio Nacional de Cooperativas 2014. Lima, Perú.

PROINPA (Asociación de Productores Integrales del Páramo, Venezuela. s. f. ¿Quiénes somos? (en línea. Mérida, Venezuela. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/HRn5wd>

PSAN (Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional). 2017. Proyecto de inclusión de la agricultura familiar en cadenas de valor (en línea). s. n. t. Consultado 3 oct. 2016. Disponible en <http://plataformacelac.org/programa/1027>.

Quintana, L. 2015. Movimiento cooperativo en el Perú: historia, contexto y retos: Las luchas sociales por la Tierra en América Latina (en línea, diapositiva). Lima, Perú. Consultado 23 ago. 2017. Disponible en [http://econo-miassolidarias.unmsm.edu.pe/sites/default/files/Lucila%20Quintana\\_Cooperativas%20Perú.pdf](http://econo-miassolidarias.unmsm.edu.pe/sites/default/files/Lucila%20Quintana_Cooperativas%20Perú.pdf).

Régimen Especial de Cooperativas No. 17. Art. 02. Gaceta Oficial No. 23,270. Panamá. 5 may.

Renepri (Red de Centros de Formación Sociopolítica Negro Primero, Venezuela). 2009. Compendio didáctico para la formación (en línea). Guayana, Venezuela. Consultado 3 dic. 2016. Disponible en <https://controlobreroal.files.wordpress.com/2010/09/compendio-renepri-agosto-20092.pdf>.

Resolución n.º 14.503/16. 2016. Instituto Nacional de Cooperativismo. 2016. Paraguay. 11 feb.

Resolución n.º 6.053/10, 2010. Por la cual se actualiza la clasificación general y la tipificación de cooperativas (en línea). Paraguay. 17 ago. Consultado 1 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/DKqcMB>.

Rivera, I. 2015. Consulta territorial a mujeres cooperativistas para incorporación del enfoque de género a la propuesta de reformas a la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su aprobación en la Asamblea Legislativa (en línea). Santiago, Chile, RIMISP. Consultado 3 oct. 2016. Disponible en [http://rimisp.org/wp-content/files\\_mf/14456189596ATInformeTecnicoSesumenejecutivoPrisma.pdf](http://rimisp.org/wp-content/files_mf/14456189596ATInformeTecnicoSesumenejecutivoPrisma.pdf).

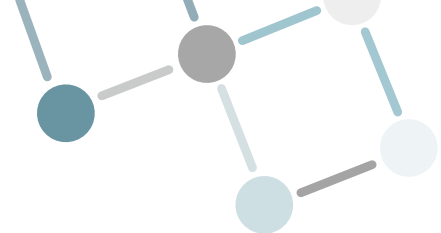
Rodríguez, J. 2003. Comités de agricultores (en línea). ABC Color, Asunción, Paraguay; 21 may. Consultado 20 sep. 2017. Disponible en <https://goo.gl/c2Ydn4>.

Romero, F. 2015. Cooperativa Dos Pinos aporta el 1.7% del PIB tico. La Prensa, San Pedro Sula, Honduras; 16 set. Consultado 15 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/Td7vit>.

SAG (Secretaría de Agricultura y Ganadería, Honduras). s. f. Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 12 oct. 2016. Disponible en <http://pronagro.sag.gob.hn/>.

SAG (Secretaría de Agricultura y Ganadería, Honduras). s. f. Proyectos de competitividad (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 10 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/bSNY2H>.

SAG (Secretaría de Agricultura y Ganadería, Honduras). 2017. Conoce más sobre el Proyecto PRO-LENCA (video). Tegucigalpa, Honduras, SAG. 3 min., 47 seg., son., color.

- 
- Sawatzky, G. 2013. Federación de Cooperativas de Producción LTDA (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 17 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/uxtQWY>.
- SBD (Sistema de Banca para el Desarrollo, Costa Rica). s. f. ¿Qué es SBD? (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 15 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/JhX21D>.
- SDE (Secretaría de Desarrollo Económico). s. f. Sector social de la economía (en línea). Tegucigalpa, Honduras. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/zUoSor>.
- SEDUCA (Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agro Empresarial, Honduras). s. f. ¿Qué es SEDUCA? (en línea). Consultado 15 oct. 2016. Disponible en <http://seduca.sag.gob.hn/>.
- Sierra y Selva Exportadora, Perú. s. f. Nosotros (en línea). Lima, Perú. Consultado 30 sep. 2016. Disponible en <https://goo.gl/WFeRSW>.
- Sierra y Selva Exportadora, Perú. 2015. Sistematización del modelo de Sierra Exportadora (en línea). Lima, Perú. Consultado 10 oct. 2017. Disponible en <http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/biblioteca-virtual/libros/SEsist2015.pdf>.
- SIIS (Sistema Integrado de Información Social, Paraguay). 2016. ¿Sabías que? El dato del día (en línea). Asunción, Paraguay. Consultado 14 nov. 2017. Disponible en <https://goo.gl/orwV5q>.
- SOFOVAL (Sociedad de Fomento Rural Colonia Valdense, Uruguay). s. f. Conózcenos (en línea). Colonia, Uruguay. Consultado 30 sep. 2017. Disponible en <http://www.sofoval.com/conozcanos/>.
- St. Louis, A. 2016. Civil Society Organisations in Trinidad and Tobago (en línea). Puerto España, Trinidad y Tobago, Life in Trinidad. Consultado 5 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/bp3dQd>.
- SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Perú). 1994-2016. (Septiembre de 2016). Contribuyentes inscritos según tipo (Miles de contribuyentes). Lima, Perú. Consultado 22 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/Qi9FYQ>.
- Tanos, M (director). 2012. La economía social y solidaria: la visión de Impulso Argentino. Impulso Argentino (1):10-13. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/qahGHt>.
- TAS (Tobago Agricultural Society, Trinidad y Tobago). 2016. Tobago Agricultural Society. Scarborough, Trinidad y Tobago. Consultado 31 oct. 2016. Disponible en <http://www.tobagojobs.gov.tt/?author=4303>.
- Tejera, AE. 2017. Cultivo de palma, en aprietos (en línea). La Prensa, Ciudad de Panamá, Panamá; 1 set. Consultado 20 oct. 2017. Disponible en <https://goo.gl/E5Rq4Z>.
- URF (Unión Rural de Flores, Uruguay). s. f. Cooperativa (en línea). Flores, Uruguay. Consultado 23 oct. 2017. Disponible en <http://www.urf.com.uy/#cooperativa>.
- Vargas, A; Nacimiento, Z. 2000. El cooperativismo en Paraguay: especial referencia a las cooperativas de producción. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (34):189-224.
- We Effect (Centro Cooperativo Sueco). 2015. We Effect en Paraguay (en línea). Ciudad de Guatemala, Guatemala. Consultado 16 oct. 2016. Disponible en <https://goo.gl/k3zGfD>.
- Zea, MT. 2010. Cooperativas agropecuarias luchan por ganar terreno en el extranjero: nuevos productos se suman a la oferta exportable (en línea). La Prensa, Ciudad de Panamá, Panamá; 4 jul. Consultado 20 ago. 2017. Disponible en <https://goo.gl/cXTYk1>.

Impreso en la Imprenta del IICA  
Sede Central, San José, Costa Rica  
Tiraje: 50 ejemplares



## Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Sede Central. San José,  
Vázquez de Coronado,  
San Isidro 11101-Costa Rica,  
América Central • Apartado 55-2200  
Teléfono: (+506) 2216 0222 • Fax: (+506) 2216 0233  
Sitio Web: [www.iica.int](http://www.iica.int)

