

50
años



ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL CAFÉ

CF 4/13

15 agosto 2013
Original: inglés

C



3^{er} Foro Consultivo sobre
Financiación del Sector Cafetero
10 septiembre 2013
Belo Horizonte, Brasil

Estudio de caso práctico B
La fase de salir a la luz:
inscripción como entidad jurídica

Antecedentes

1. El 3^{er} Foro Consultivo tendrá lugar el martes, 10 de septiembre de 2013, de las 09:00 a las 17:30 horas, en Belo Horizonte (Brasil) durante la semana del 111^o período de sesiones del Consejo (figura información acerca de esas reuniones en el documento ED-2153/13). El objetivo del evento es identificar mejores prácticas y difundir información entre los Miembros acerca de la agregación como plataforma mediante la que podrían conseguirse con más eficacia acceso a financiación y gestión del riesgo. El mandato elaborado por el Grupo Básico fue distribuido en el documento ED-2158/13. Al Foro asistirán los Miembros de la OIC, observadores y representantes del sector privado. Además, se ha invitado a expertos en agregación de agricultores procedentes de distintas regiones geográficas y productoras de café, que formarán un “núcleo de expertos” para la sesión. El programa del Foro se distribuirá por separado.

2. Fue preparado por consultores un conjunto de siete estudios con preguntas que sirvan de base para debates en grupos pequeños entre los delegados y los expertos. El propósito del ejercicio de escenarios es hacer que todo el público participe en cuanto a identificar mejores prácticas y los retos con que se enfrentan los agricultores en la creación de organizaciones de agricultores o en cuanto a lograr con eficacia los objetivos de las organizaciones que crean. En este documento figura el **Estudio de caso práctico B: La fase de salir a la luz: inscripción como entidad jurídica.**

Medidas que se solicitan:

Se pide al Foro Consultivo que examine y debata este estudio.

Estudio de caso práctico B:

LA FASE DE SALIR A LA LUZ: INSCRIPCIÓN COMO ENTIDAD JURÍDICA

ANTECEDENTES

Una de las tareas más importantes que hay que llevar a cabo en la transición de grupo informal de agricultores a cooperativa es la de inscripción, que establece la organización como entidad jurídica, con lo cual se amplía el alcance de la acción que puede emprender la cooperativa (por ejemplo, pedir dinero prestado), a la vez que queda sujeta a una serie más rigurosa y completa de reglamentación externa que gobierna su desempeño. Este importante paso jurídico supone también considerables cambios organizativos y de actitud y conducta individual si la transición ha de contar con éxito.



Adiestramiento en una cooperativa,

fotografía de Stephen Gudz

Este estudio está basado en un país que tuvo una economía centralizada después de la independencia y a continuación una larga guerra civil, antes de experimentar la transición a una democracia con diversidad de partidos y una economía de mercado. Llegados a ese punto, el marco jurídico que había para las cooperativas era una mezcla de antigua legislación colonial, legislación al estilo comunista después de la independencia y, en tiempos más recientes, aprobación de leyes y decretos. Esta confusa legislación se mantuvo durante casi dos décadas y resultó ser un considerable obstáculo al crecimiento del sector cooperativista. Por ejemplo, la inscripción de incluso una pequeña asociación (de cualquier clase) sólo podía hacerse en la capital. Cada socio tenía que presentar tarjeta de identificación, acta de nacimiento, autorización de la policía y otra documentación que no venía al caso. El costo total de la inscripción era de unos US\$500, lo que no podía hacerse sin apoyo financiero de una ONG.

El debate de la nueva ley de cooperativas precisó una década de esfuerzo concertado de presión por parte de organizaciones locales de agricultores, así como amplia educación pública usando estudios que se transmitieron en seminarios en los que participaron Ministros, funcionarios clave del Estado, parlamentarios e instituciones de la sociedad civil. Con apoyo jurídico internacional, se redactó y debatió con amplitud, en consultas regionales organizadas por asociaciones de agricultores, un primer proyecto de la nueva ley. Las observaciones y sugerencias procedentes de esas reuniones fueron después enviadas a una reunión de trabajo nacional para debate e incorporación a una versión revisada, que fue después presentada en otro seminario en el que participaron activamente funcionarios de categoría superior del gobierno, abogados, representantes de asociaciones de agricultores y las ONG antes de que fuese presentada a las comisiones parlamentarias pertinentes.

Este elaborado enfoque participativo, y que llevó mucho tiempo, tuvo por resultado que se insertasen una serie de innovaciones:

- Las cooperativas como unidades económicas autónomas de cuya gestión sólo se da cuenta a los miembros, y no una especie de organización social;
- Las cooperativas como una clase especial de empresa, no encaminada a maximizar el rendimiento de la inversión, sino a conseguir precios óptimos para los miembros;
- Una ley que estipula sólo los requisitos básicos obligatorios y esenciales al tiempo que deja la reglamentación de todo lo particular a las propias cooperativas;
- La regla que estipulaba un voto por miembro fue modificada para permitir una votación proporcional limitada.

Tras la aprobación de la nueva ley de cooperativas en 2010, se creó, apoyada por una ONG internacional que se ocupaba de cooperativas, una asociación nacional para la promoción de cooperativas modernas. Tres años después de la aprobación, el movimiento de las cooperativas estaba formado por una asociación principal que contaba con 2.234 cooperativas y pre-cooperativas con 165.000 miembros aproximadamente que trabajaban en las esferas de café, agrícola-ganadera, crédito, salud, empresas industriales y vivienda.

ESTUDIO

Cuando se aprobó la nueva legislación, 18 grupos informales de agricultores que venían de 14 pueblos en un radio de 45 km se agruparon para inscribirse como la Cooperativa Progresiva de Cultivadores de Café (PCGC) con casi 2000 miembros. La decisión de agruparse fue tomada en una reunión de los Presidentes de grupo, patrocinada por una ONG local. Más adelante, cuando se comunicó la decisión a los miembros, tres grupos se mostraron en desacuerdo con la decisión y se retiraron.

Otra importante decisión tomada en la reunión inicial de formación fue la de que los actuales Presidentes de los grupos constituyesen la Junta de la nueva cooperativa; ellos a su vez eligieron a los funcionarios de la PCGC. Fue elegido presidente un antiguo jefe del pueblo, que había sido el último presidente de la cooperativa local post-colonial; los otros funcionarios a los que se eligió fueron principalmente grandes cultivadores, cuyas conexiones políticas les habían proporcionado grandes superficies de tierra cuando se habían desmantelado las plantaciones. La asamblea también votó adoptar, en su totalidad, el modelo establecido de normas escritas por el Departamento de Cooperativas. Entre estas figuraba una disposición en virtud de la cual se celebraría una reunión general cada año. Los Directores se reunirían cada trimestre, y el Comité Ejecutivo se reuniría una vez al mes. Aunque por respeto se contrató para el puesto al antiguo Gerente estatal de la cooperativa, lo que se esperaba era que hiciese la mayor parte del trabajo el segundo a sus órdenes, el yerno del Vicepresidente.

Mucho del tiempo de la Junta en el primer año se dedicó a llevar a cabo una evaluación interna (exigida por el proyecto de apoyo donante) y en adiestramiento, realizado principalmente por el Departamento de Personal de las Cooperativas, que asistió a todas las reuniones de la Junta y ayudó redactando los Órdenes del Día. Se hizo una evaluación de las necesidades de los miembros a fin de usarla como base para elaborar un plan estratégico en algún momento durante el segundo año. Aunque la Junta tenía instrucciones de celebrar reuniones periódicas con los miembros, pocas veces se hizo, debido principalmente a que los agricultores estaban muy ocupados con sus tareas y a una creciente falta de interés en asistir a las reuniones sólo para escuchar los informes del Comité Ejecutivo.

El principal objetivo de la PCGC era conseguir mercado, o bien con un comerciante de exportación en la capital o (lo que sería ideal) con una empresa internacional. Esto precisó viajes relativamente frecuentes del Presidente a la capital, lo que con el tiempo supuso un ligero aumento en las cotizaciones de los miembros. El esfuerzo tuvo éxito, y se firmó un contrato de comprar todo el café de los miembros que cumpliera los criterios; antes, como grupo de agricultores sin registrar, tenían que contar con una ONG que firmase todos los contratos en nombre de ellos. Esto satisfizo a los miembros, que esperaban un aumento considerable en el precio en finca en comparación con lo que habían estado recibiendo de los comerciantes locales.

La otra actividad principal de la PCGC consistió en establecer un programa de adiestramiento para los miembros sobre el uso correcto de plaguicidas, que llevaría a cabo el Ministerio de Agricultura. Esto se basaba en un aviso del Ministerio de que la presencia de plaguicidas no autorizados estaba amenazando el mercado de compradores internacionales. La mayor parte de los miembros asistieron –había un almuerzo gratis facilitado por una ONG local– pero en la práctica hubo poco cambio, dado que el precio y la disponibilidad eran los factores determinantes en cuanto a qué plaguicidas se usaban.

Otros eventos en el primer año fueron:

- Dos meses antes de la recolección de la cosecha, el Ministerio de Agricultura impuso a la PCGC la tarea de calcular la cosecha venidera; esa responsabilidad recayó en los miembros de la Junta, y a esa tarea tuvieron que dedicar mucho de su tiempo en las tres semanas siguientes.
- Uno de los temas predominantes en la encuesta de los miembros fue la falta de cuidados adecuados de salud; el Comité Ejecutivo formó un Subcomité, que dedicó mucho del tiempo de sus reuniones a la cuestión durante varios meses, pero no llegó a más solución que la de solicitar una donación del Ministerio de Sanidad.
- Se envió una delegación a que hablase con el Gerente de la sucursal del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola, para ver si podían recibir un préstamo que se usaría para comprar insumos la temporada siguiente; les dijeron que, como entidad jurídica, reunían los requisitos necesarios, pero que, como no tenían historial crediticio y contaban con poca garantía, el banco sólo podría darles el 25% aproximadamente de lo que querían.
- El Gerente dimitió a los cuatro meses, quejándose de la interferencia constante de la Junta en las decisiones de gestión diarias; se hizo cargo del puesto el Subdirector y no se hizo más cuestión de ello.
- Tras haber notado que cada dos o tres meses después de la cosecha ocurrían históricamente considerables aumentos de precio, la Junta decidió que iría en beneficio de los miembros retener el grano, observar las fluctuaciones de los precios, y vender más adelante en el año. Cuando se comunicó a los miembros esta decisión, la mayoría se mostró en contra de esa idea, diciendo que ellos dependían de los ingresos del café para pagar la escuela. Varios de los presidentes de grupo volvieron con esa cuestión a la Junta, pero la decisión fue rechazada en una votación que acabó en discusión acalorada.
- Empezó a circular el rumor de que el Presidente de la PCGC había hecho un trato con la empresa e iba a recibir una mordida. El Presidente lo negó y el Comité Ejecutivo estableció un Comité de Auditoría para investigar el asunto. El Comité no encontró ninguna prueba de que estuviese actuando mal.
- El precio publicado en el momento de la cosecha por el exportador fue ligeramente más alto que el que estaban ofreciendo los comerciantes, pero menos que el del año anterior. La explicación que dio (que el mercado internacional estaba saturado y eso deprimía los precios) fue enviada en una carta, que se leyó a los agricultores, pero la mayoría no lo comprendieron y pocos se mostraron convencidos.

Al final de la temporada de comercialización, el volumen vendido era alrededor de un 15% menos del que se esperaba basándose en la previsión de cosecha que había hecho el Ministerio. Los agricultores dijeron que era

porque la cosecha había sido escasa debido al mal tiempo, pero el consenso general entre los miembros de la Junta fue el de que los agricultores habían vendido parte por lo menos de su cosecha a los comerciantes, probablemente para pagar la escuela. En cinco de los grupos la calidad fue de Grado 4-5, y una gran parte de la cosecha de otro grupo estuvo contaminada con materia extraña entre la que había piedras para aumentar el peso. A pesar de estos tropiezos, el exportador estuvo en general satisfecho y voluntariamente prometió un segundo pago en concepto de bono basado en su precio de venta.

Llegado el momento de la reunión anual –aplazada dos veces para dar tiempo al tesorero a que preparase su informe financiero– el número de miembros había disminuido un 8%. La Reunión General Anual (AGM) fue planeada como un evento que duraría todo el día y tendría lugar en el pueblo del Presidente. La asistencia fue mayor de lo que se esperaba: había más de 400 miembros, pero venían principalmente de los grupos cercanos. El Presidente rindió su informe y a continuación el tesorero rindió cuentas; el informe de auditoría no estaba listo debido a un atraso en el Departamento de Cooperativas. Los informes de los otros Comités llevaron casi todo el tiempo restante, lo que dejó sólo 45 minutos para que planteasen otros asuntos los que hicieron uso de la palabra. A continuación de la reunión hubo una comida pagada por la Comisión de Ventas ganada por la Cooperativa. Todos los asistentes opinaron que la Reunión General había sido un gran éxito.

PREGUNTAS DE DEBATE DEL ESTUDIO

1. ¿Cuáles fueron algunos de los errores cometidos durante el primer año de la CPC? ¿Cómo se podían haber manejado mejor los asuntos?
2. ¿Cómo contribuyó el gobierno a la creación de la CPC? ¿Cómo la obstaculizó? ¿Qué otra clase de apoyo podría proporcionar el gobierno sin comprometer la autonomía de la CPC?
3. ¿Cuáles fueron los puntos fuertes y débiles en el proceso de elaborar la nueva ley de cooperativas?
4. ¿Qué recomendaciones darían ustedes a la CPC para el segundo año?