



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**FORTALECIENDO LAS COOPERATIVAS Y LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:**  
*cuatro conclusiones clave de la evaluación integral del Programa de Desarrollo Cooperativo de la USAID*

Crédito de la foto: Sarah Carson, Abt Associates

*Las cooperativas locales son socios fundamentales para el Cooperative Development Program (CDP) global de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development, USAID). Juntos, comparten objetivos de mejorar el rendimiento de las cooperativas, crear un entorno favorable para las cooperativas y fomentar el apoyo comunitario.*

A partir de la evaluación integral del rendimiento del CDP de la USAID, realizada principalmente en 2023, en este informe, se destacan **cuatro conclusiones clave relevantes** para la comunidad de desarrollo que trabaja junto con las cooperativas locales. Para acceder a la evaluación completa, así como a las reacciones compartidas en blogs de cuatro Misiones de la USAID, visite <https://bit.ly/CDPEvaluation>



Una mejor gestión y gobernanza son importantes y pueden ayudar a mejorar el rendimiento financiero de las cooperativas.



Un mejor acceso a la financiación es una prioridad cooperativa casi universal



Una mayor inversión en ecosistemas cooperativos más amplios podría ayudar a mejorar el acceso sostenido a servicios y recursos de calidad.



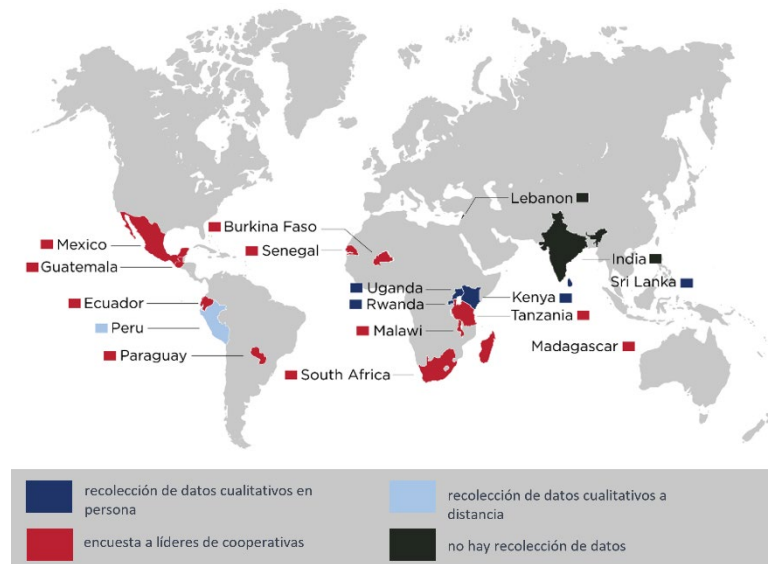
Cuanto más adaptada esté una actividad a las necesidades específicas de las cooperativas, mejor

## Antecedentes

En el Cooperative Development Program (CDP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), se brinda apoyo a las actividades que promuevan a las cooperativas como instituciones democráticas locales confiables que brinden valor a sus miembros en los países donde trabaja la USAID. De 2018 a 2023, nueve organizaciones de desarrollo cooperativo se asociaron con el CDP y brindaron apoyo a cooperativas en 17 países. En el CDP, se trabaja principalmente con cooperativas de productores (por ejemplo, lácteos, cultivos), pero también se apoyan a cooperativas financieras, de salud, de consumidores, de trabajadores y de viviendas.

A finales de 2022, la USAID encargó una evaluación integral para determinar hasta qué punto el CDP está logrando su propósito. Los datos para la evaluación se recopilieron entre diciembre de 2022 y marzo de 2023, y mediante un taller virtual interactivo, se apoyó a la USAID y a los socios implementadores a la hora de interpretar y aplicar los aprendizajes. El siguiente mapa muestra el alcance de la evaluación en los países donde trabaja el CDP.

Figura 1: Alcance mundial del CDP y de la evaluación



## CUATRO CONCLUSIONES CLAVE

Si bien la evaluación se centró en el CDP, muchos de sus hallazgos son aplicables más ampliamente a las organizaciones que trabajan con cooperativas.



*Una mejor gestión y gobernanza son importantes y pueden ayudar a mejorar el rendimiento financiero de las cooperativas.*

**La gestión y la gobernanza** son claves para el funcionamiento exitoso de las cooperativas. Existe evidencia sólida que respalda la contribución del CDP a los avances en estas áreas, y que esos cambios han llevado a un mejor rendimiento de las cooperativas. Se destacaron tres tipos relacionados de mejoras en la gestión y en la gobernanza: mayor transparencia, mejor mantenimiento de los registros y mejor comprensión de las funciones y responsabilidades tanto de los líderes como de los miembros. En particular, mejorar el mantenimiento de los registros tuvo importantes beneficios: las cooperativas observaron que conducía a un mejor acceso a la financiación porque daba a las instituciones financieras más capacidad para evaluar su capacidad crediticia.

En la encuesta a líderes cooperativos, el 60,7 % informó que su gestión y gobernanza habían mejorado mucho desde que comenzaron a trabajar con el CDP, el 54,7 % dijo que sus estatutos y políticas habían mejorado mucho, y el 47,9 % dijo que el rendimiento financiero había mejorado mucho.

Las organizaciones que trabajan con cooperativas locales deben continuar apoyando mejoras en la gestión cooperativa, en la gobernanza y en el rendimiento de las cooperativas. Estas son áreas en las que el CDP demuestra una fortaleza considerable y desempeña un papel único en el panorama del desarrollo.



*Un mejor acceso a la financiación es una prioridad cooperativa casi universal.*

En algunos países, o en determinadas instituciones financieras, las cooperativas todavía enfrentan grandes **desafíos para acceder a la financiación**. Según los encuestados, uno de los factores determinantes es la mala reputación de las cooperativas entre las instituciones financieras, una reputación que, para mejorarla, requerirá un esfuerzo diligente por parte de las cooperativas y de quienes las apoyan

En el proyecto del CDP, las cooperativas a menudo experimentaron un mejor acceso a la financiación cuando los socios implementadores enfatizaron específicamente esto como una meta. En lugares donde los socios implementadores no se centraron en el acceso a la financiación, las cooperativas a menudo lo consideraron una brecha pendiente, lo que indica que es una prioridad casi omnipresente. Por lo tanto, aunque hubo muchos ejemplos de éxito, los hallazgos señalan la necesidad de hacer aún más énfasis en la financiación entre los socios implementadores y las zonas geográficas.



*Una mayor inversión en ecosistemas cooperativos más amplios podría ayudar a mejorar el acceso sostenido a servicios y recursos de calidad.*

En algunas actividades del CDP, se involucraron a actores locales del **ecosistema cooperativo** (como organizaciones principales, gobiernos locales, instituciones de educación cooperativa y otros proveedores de



servicios cooperativos), a menudo con un énfasis en ayudar a las cooperativas a formar mejores vínculos con estas organizaciones. Sin embargo, algunos encuestados identificaron la capacidad de esos otros actores como una brecha importante e indicaron que el CDP podría hacer más para fortalecerlos y fortalecer su capacidad para brindar servicios y recursos a las cooperativas. Las cooperativas también señalaron que existe una diferencia entre acceder a servicios y acceder a servicios de *calidad*

. Muchos señalaron que las agencias gubernamentales locales, los proveedores de servicios y otros actores del ecosistema tienen una capacidad limitada para apoyar a las cooperativas, especialmente en lo que respecta a la gobernanza y a la gestión, incluso cuando tienen el mandato para hacerlo. Con frecuencia, las cooperativas consideraron que la calidad de los servicios prestados por los agentes de su ecosistema cooperativo local era inferior a la de los servicios que reciben del CDP.

Aunque mejorar todos los aspectos de un ecosistema cooperativo local puede ser una tarea difícil para una actividad individual, trabajar con los agentes locales del ecosistema para fortalecerlo y hacerlo más sostenible debería figurar entre los objetivos de los socios implementadores. Para lograr esto, las actividades deben trabajar con el gobierno relevante, las organizaciones principales, las organizaciones comunitarias, los institutos de capacitación locales, las firmas contables y otros proveedores de servicios para garantizar que los servicios y los recursos que brindan sean de alta calidad y que estos actores locales tengan la capacidad y los recursos para colaborar más estrechamente con las cooperativas.

*“Creo que nos queda un largo camino por recorrer en lo que respecta al desarrollo de las capacidades de las cooperativas, de las federaciones y de las confederaciones. Tienen que tener un negocio que pueda sostener a las cooperativas primarias”.*

- Cooperativa interesada, Ruanda



*Cuanto más adaptada esté una actividad a las necesidades específicas de las cooperativas, mejor.*



Uno de los mayores activos del CDP es el énfasis en la **flexibilidad** cuando se trata de la implementación de proyectos. Muchas cooperativas describieron la adaptabilidad de los socios implementadores a la hora de adaptar sus actividades a las necesidades de las cooperativas y, en general, los líderes de las cooperativas consideraron que el apoyo del CDP era más eficaz cuando se adaptaba a las necesidades específicas de sus cooperativas. Los modelos para lograr esta personalización variaron, pero el factor clave para el éxito parece ser la capacidad de respuesta a la demanda y al contexto de las cooperativas. En unos pocos casos, cuando los socios implementadores usaron programas de capacitación estructurados o herramientas estandarizadas, las cooperativas informaron confusión o desafíos

porque no veían la relevancia de las actividades para sus necesidades, no estaban seguros de cómo implementar lo que habían aprendido o no tenían acceso a los recursos para hacerlo.



## Métodos de evaluación

El equipo de evaluación uso datos cualitativos y cuantitativos, incluida la documentación del proyecto, datos de seguimiento, 66 entrevistas con informantes clave, 20 discusiones de grupos focales y una encuesta telefónica a 134 líderes cooperativos. Mediante el enfoque de análisis de contribución, el equipo de evaluación combinó, trianguló y sintetizó los datos para evaluar la contribución del CDP al propósito general del proyecto y a los resultados intermedios.

*Este documento fue posible gracias al apoyo brindado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional según los términos del Contrato n.º 7200AA20C00054 de los Feed the Future Market Systems and Partnerships administrada por las DAI. Fue preparado por Betsy Ness-Edelstein y Sarah Carson de Abt Associates para DAI. Las opiniones que se expresan son las de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la USAID o del gobierno de los Estados Unidos. Los MSP promueven el aprendizaje y las buenas prácticas en el desarrollo de sistemas de mercado y en la participación del sector privado en la USAID, con los socios de la USAID y con los actores del mercado. Para más información visite [www.agrilinks.org/msp](http://www.agrilinks.org/msp).*