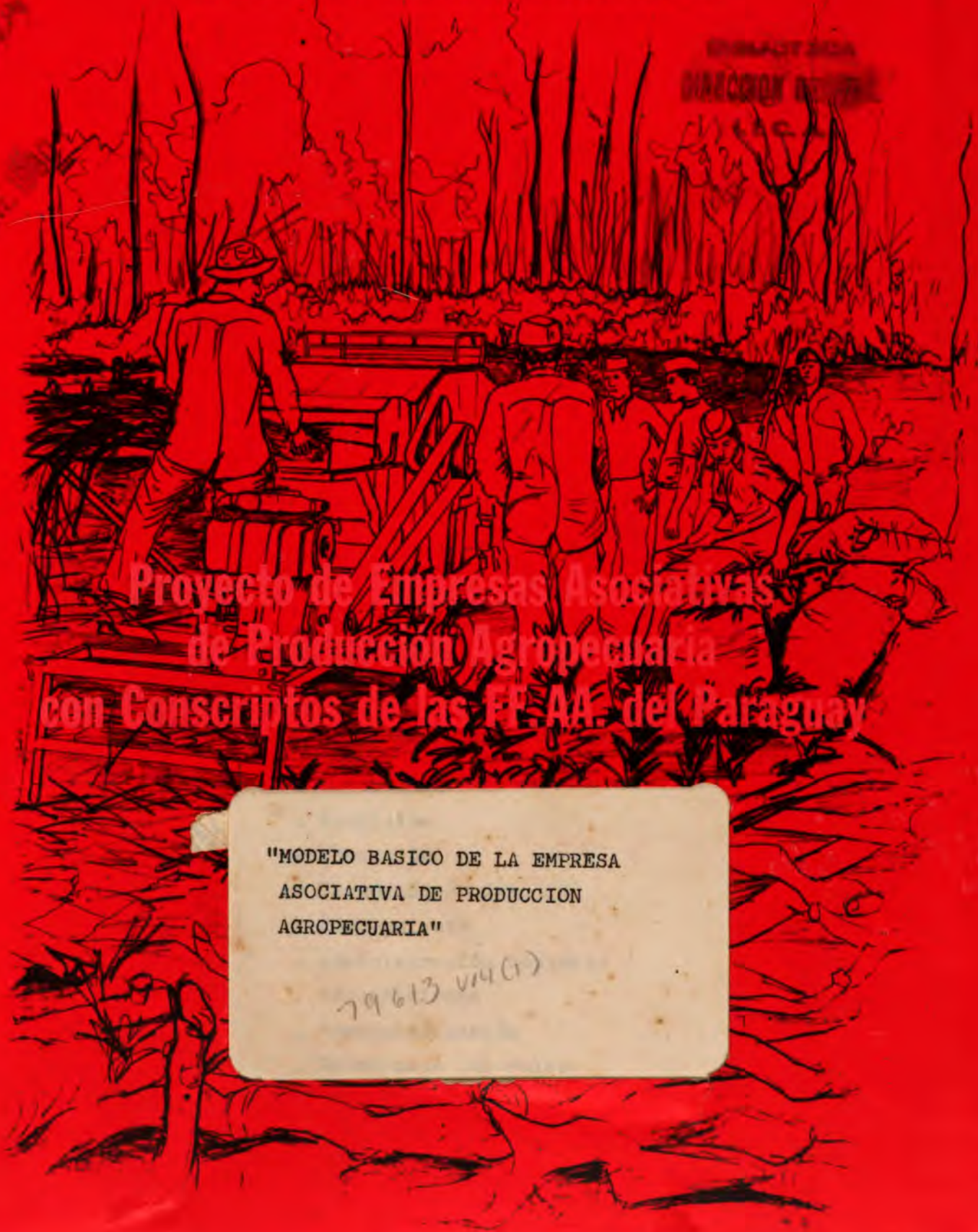
INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA

OFICINA EN PARAGUAY

DIRECCION DE COLONIZACION MILITAR



Proyecto de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria con Conscriptos de las FF. AA. del Paraguay

"MODELO BASICO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA"

FONDO SIMON BOLIVAR

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

OFICINA EN PARAGUAY

PROYECTO FONDO SIMON BOLIVAR

"EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA CON CONSCRIPTOS DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PARAGUAY".

"MODELO BASICO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA"

AGOSTO 1976

I N D I C E

MODELO BASICO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA

I. INTRODUCCION

1. Antecedentes.

El proyecto de empresas asociativas de producción agropecuaria con conscriptos de las Fuerzas Armadas del Paraguay firmado entre este país y el IICA, respaldado por el Fondo Simón Bolívar, tiene por objeto apoyar al gobierno nacional en la elaboración y ensayo de un sistema empresarial de producción asociativa y asegurar el bienestar del hombre rural, como una alternativa en el proceso de colonización.

El sistema empresarial a adoptar tendrá como base la formación de empresas asociativas de producción, mediante el racional empleo de los recursos, formadas por agricultores (conscriptos y licenciados) que adopten un sistema asociativo de propiedad y de control de los factores productivos, que empleen parte de sus utilidades en obras y servicios en favor de la comunidad y que realicen la distribución de los excedentes en proporción al trabajo aportado por cada socio y los miembros de su familia.

Se contempla en el mencionado proyecto que los objetivos de este modelo de empresa serán:

- Mantener la eficiencia técnica y económica en su función productiva

- Generar producción superior en términos cualitativos y cuantitativos

- Estar abierta a toda posibilidad de integrarse en organizaciones intermedias para provisión de servicios y de segundo grado capaces de implantar industrias derivadas que procesen la producción primaria, dinamicen y modernicen el medio rural.

- Generar mayores oportunidades de empleo y consecuentemente ampliar las posibilidades de incorporar más socios.

- Facilitar a los socios la oportunidad de organizarse como empresa de autogestión.

- Forjar entre los socios sentimientos de solidaridad, de manera que parte de los beneficios obtenidos en la gestión se utilicen en obras y servicios de carácter social para bien de la comunidad, para el mejoramiento del nivel de vida de las familias y el desarrollo de las capacidades mentales y físicas de las personas.

- Conservar los recursos naturales y propender el mantenimiento del equilibrio ecológico.

El detalle de la estructura y organización internas de las empresas asociativas figurará en los estatutos que se elaboren de acuerdo a las leyes vigentes en esta materia a medida que se vayan organizando las empresas asociativas y, en la elaboración y confección del modelo de empresa asociativa previsto en el proyecto general.

En el mismo documento se indican algunos lineamientos básicos relacionados con aspectos generales de trabajo, organización, planificación, administración, asignación de tierras, capital de inversión, servicios, tecnología y financiamiento.

2. La Empresa Asociativa de Producción (EAP)

Definición

Es una organización socio-económica de carácter asociativo y de explotación en común en las que la tierra y otrs bienes productivos (cultivos, ganado, maquinaria, equipo, instalaciones y plantas de beneficios) son de su propiedad, sin individualizar los derechos de sus socios, que mantienen la condición de copropietarios.

Esta organización funciona con diferentes matices en algunos países de América Latina, pero adquiere cierto grado de singularidad en el Paraguay, al ser aplicada en zonas de colonización con personal de conscriptos y licenciados de las Fuerzas Armadas,que son jóvenes que fluctuan entre los 18 y 20 años de edad y que tienen alguna experiencia en actividades agrícolas.

El modelo básico de la empresa asociativa de producción que a continuación se propone (Ver Anexos 1 y 2) consideramos que responde a los lineamientos generales señalados en el proyecto general y a determinados aspectos operativos, que deben tenerse en cuenta para la organización de este tipo de empresa en áreas de colonización.

Se trata de una estructura flexible, dinámica y funcional que permite introducir cambios y/o ampliaciones sin alterar la participación plena de los socios en la organización,y administración de la empresa.

Está previsto que conforme se vaya implementando la empresa y se acerque a la fase de pleno desarrollo; los órganos de asesoramiento, órganos de apoyo y unidades operativas crezcan en

forma racional y en función de demandas concretas a fin de que la economía de la empresa no se vea afectada por su propio desarrollo.

Para la fase inicial se incluye una organización mínima con la cual la empresa puede iniciar sus operaciones. (Ver Anexo 3 y 4).

Los comités especializados se ubicarán a nivel de unidad operativa o área funcional principal con la finalidad de que la planificación se inicie en la base, se discuta y apruebe a nivel de consejo y se ejecute por los responsables de la actividad programada en los términos, plazos y costos previstos.

La participación de los socios en los órganos directivos, órganos de apoyo, asesoramiento y miembros de comisiones designadas para efectuar estudios, y participar en la toma de decisiones está por encima del 62% en la actividad institucional de la empresa y llega al 100% cuando se reune la asamblea general.

Antes de pasar a desarrollar el esquema propuesto se considera oportuno recomendar que la estrategia a aplicarse para alcanzar la fase de pleno desarrollo de la empresa debe comprender tres etapas por las razones que suscintamente se exponen a continuación:

- Período inicial de habilitación de tierras
- Organización de la empresa (*)
- Consolidación e integración de la empresa

(*) Los instructores y promotores que tengan a su cargo la organización de la empresa deben recibir previamente un cursillo o participar en un conversatorio para analizar el temario a desarrollar en esta etapa que complemente y no distorsione las actividades realizadas en el período inicial.

En la primera etapa el esfuerzo principal debe estar puesto en conseguir lo antes posible, la base económica de la empresa mediante la ampliación de la frontera agrícola a fin de que las tierras ganadas puedan ser explotadas agrícolamente; que la capacitación agrotécnica se oriente principalmente al adiestramiento sobre el uso de herramientas y equipo, y a la difusión, conocimiento y explotación de los cultivos que se consideren en el primer plan anual, documento que debe ser elaborado y discutido con los conscriptos tanto en lo que se refiere al hectareaje, tipo de cultivos, fecha más favorable para la siembra, como el costo de los insumos y el financiamiento correspondiente.

Para pasar a la segunda etapa es necesario que previamente estén definidos:

- El modelo de la primera empresa asociativa de producción ya aprobado por las autoridades nacionales;
- El dimensionamiento de las tierras que serán adjudicadas, condiciones y compromisos que adquieren los socios y la empresa; y
- La calificación aprobada de los socios que formarán el núcleo adjudicatario de la empresa.

En esta etapa el énfasis de las acciones de capacitación estará orientado a la preparación del Comité Organizador de la empresa, de los promotores y dirigentes que asumirán la responsabilidad de conducir y administrar la empresa misma.

Es necesario indicar que entre la primera y segunda etapa debe funcionar una administración temporal, comité especial o comisión provisional, conformada por un grupo técnico profesional con representación de los beneficiarios. Este organismo con-

cluirá su mandato provisional conforme la empresa sea reconocida oficialmente, debiendo hacer entrega del cargo mediante inventario físico y la presentación del balance general debidamente documentado del período de su gestión.

La tercera etapa se iniciará después que la empresa esté reconocida y con su estructura productiva, de servicios, promoción social y administrativa en pleno funcionamiento. La acción principal de la empresa estará orientada a perfeccionar el control administrativo, establecer la infraestructura de comercialización, formulación de los proyectos de inversión, estudios sobre agroindustria que tengan posibilidades de su explotación en la zona, formulación de los planes de mediano y largo plazo que enfoquen el desarrollo como un proceso integral; y además se estará dando el impulso necesario para el desarrollo de la comunidad. En esta etapa la capacitación general y especializada cobra un papel importantísimo en la consolidación social y económica de la empresa, mediante su integración parcial o total en unidades de segundo grado.

En términos generales el modelo básico de la empresa asociativa de producción comprende los aspectos principales siguientes:

- Diseño de la estructura
- Conformación de los órganos directivos
- Ubicación y funcionamiento de los comités especializados
- Determinación de las áreas funcionales
- Constitución de la unidad de apoyo administrativa
- Inclusión de elementos orgánicos para materializar y agilizar el funcionamiento de los servicios básicos para los socios y la participación de la empresa en la implementación de los servicios comunales

- Funcionamiento de elementos de control, fiscalización y auditoría
- Normas para la gerencia y administración general
- Designación de un órgano encargado de la disciplina y asuntos de carácter laboral
- Procedimientos ágiles y simples que faciliten la participación de los socios en la toma de decisiones
- Derechos y obligaciones de los socios
- Régimen económico
- La capacitación como parte de un proceso educativo general, que complemente las diferentes acciones de difusión, motivación y capacitación general y especializada que se realicen en el período inicial, fase de organización y etapa de consolidación e integración de la empresa.

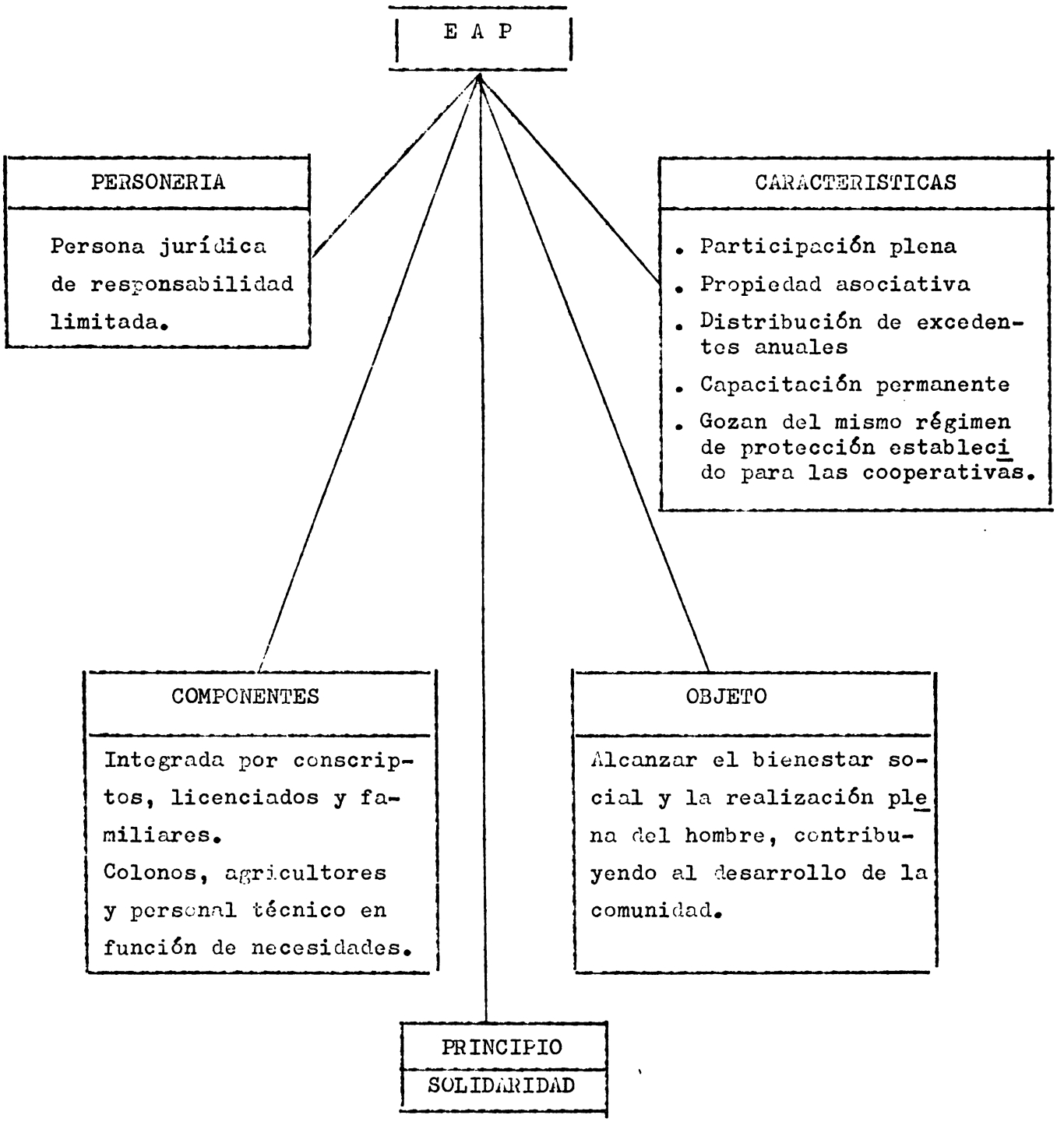
También se considera la preparación de los Estatutos, Reglamento de Trabajo y Reglamento de Elecciones como elementos normativos para el funcionamiento y administración de la empresa asociativa de producción.

Cabe anotar que el desarrollo de este esquema general se formulará en la forma más objetiva posible, haciendo uso de cuadros, resúmenes, diagramas y referencias a fin de que este contexto pueda servir de base y de consulta para los instructores y/o promotores que intervengan en la fase de organización de la empresa, y en la preparación de ayudas audiovisuales que faciliten la comunicación y den mayor claridad a las charlas que se realicen con esta finalidad.

Ver Cuadros Nº 1, 2 y 3.

CUADRO Nº 1

LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION (EAP)



CUADRO Nº 2.

CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION

SOLIDARIDAD

Principio que persigue la plena identificación del hombre con sus semejantes, contribuyendo de esta manera al bienestar general de la comunidad y del país.

PARTICIPACION PLENA

Derecho de todos los socios a participar en la dirección, administración y en los beneficios de la empresa.

CAPACITACION PERMANENTE

Preparación del socio mediante un proceso de educación integral que lo capacite como trabajador en los aspectos técnicos-administrativos y como dirigente para participar en los diferentes niveles de decisión de la empresa y de desarrollo de la comunidad.

PROPIEDAD ASOCIATIVA

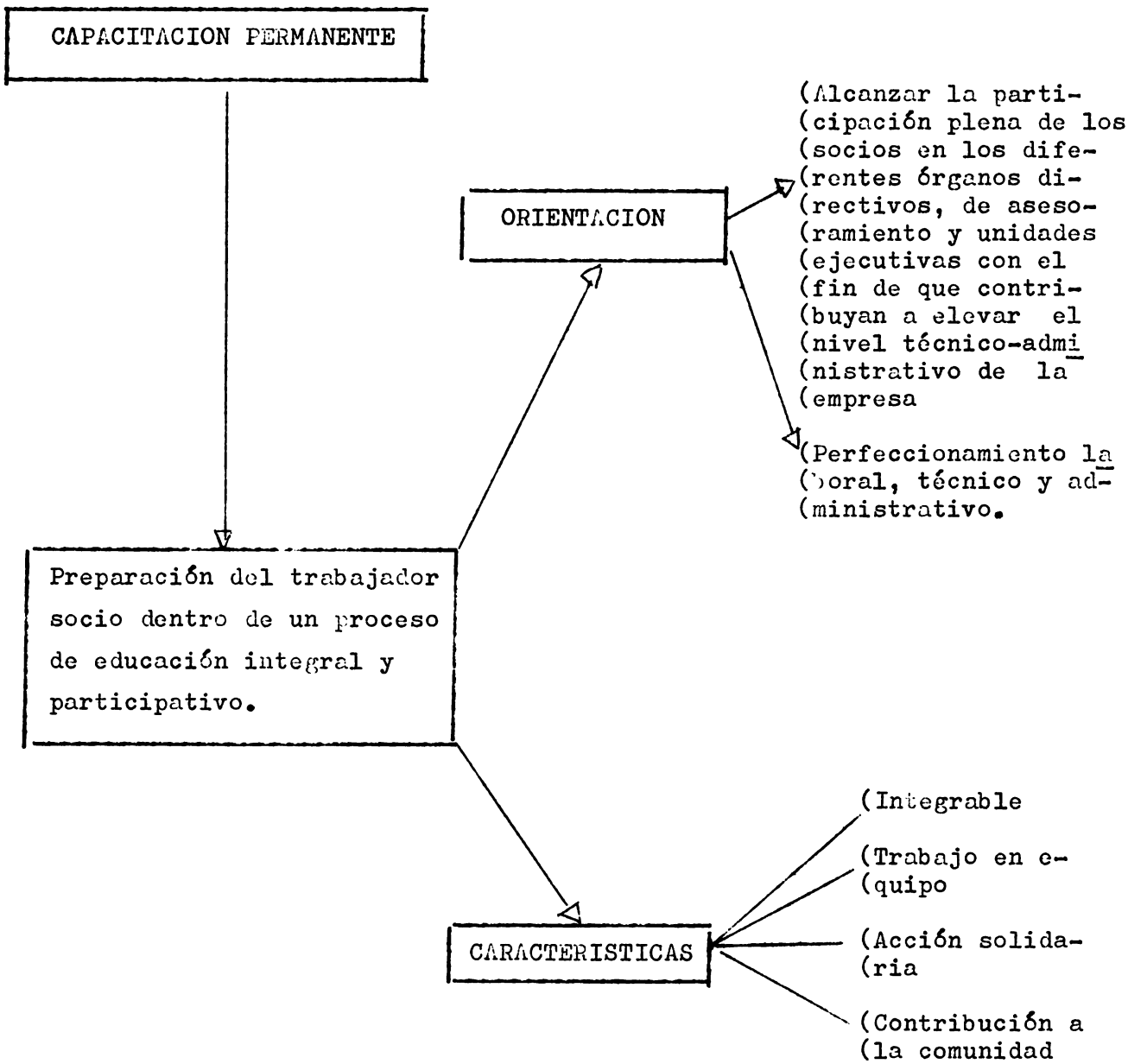
La empresa asociativa de producción pertenece al conjunto de los socios, sin que a ninguno de ellos le corresponda derechos de propiedad individual.

DISTRIBUCION DE EXCEDENTES

Todos los socios gozan de los mismos derechos y obligaciones; los excedentes se distribuirán entre los socios en función del tiempo trabajado y/o del uso que se haya hecho de los servicios de la empresa durante el ejercicio económico.

CUADRO Nº 2.

CAPACITACION PERMANENTE EN LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION



II. OBJETIVOS Y MEDIOS

Son objetivos de la empresa asociativa de producción los siguientes:

1. Constituir una forma de organización socio-económica que permita alcanzar el bienestar social y la realización plena del hombre, y sirva como agente dinámico para la consecución de una comunidad solidaria que identifique a sus miembros en un propósito común: contribuir al desarrollo local y regional del país.

2. Ser fuente de trabajo permanente para sus socios, familiares y otros colonos que se integren a la empresa en función de sus necesidades y posibilidades económicas.

3. Implantar sistemas de producción agrícola y pecuaria, conducentes al incremento de la producción y de la productividad.

4. Realizar la transformación de sus productos mediante la operación de plantas de beneficio industrial; y

5. Elevar la condición social, económica, y cultural de sus socios, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

Para alcanzar estos objetivos, la empresa asociativa de producción deberá:

- Cultivar, producir, industrializar y comercializar los productos agropecuarios comprendidos en el espacio económico de la empresa.

- Organizar el sistema de trabajo de sus socios.

- Proveer los bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus socios y familiares.

- Crear un sistema de capacitación adecuado y permanente como parte de un proceso general de educación, dando énfasis desde el inicio al programa de alfabetización.

- Integrarse en forma parcial o total a organismos de segundo grado que cumplan actividades similares.

- Contribuir al desarrollo de la comunidad.

III. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA

Se ha preparado el diseño de la estructura organizativa de la empresa asociativa de producción, teniendo en cuenta que, tratándose de un modelo básico, es necesario presentar una estructura de tipo integral, que cuente con todos los elementos que permitan alcanzar el desarrollo pleno de la empresa en el mediano plazo. Por tal razón se estima conveniente presentar el diseño completo, es decir las áreas básicas funcionales y las que en un momento dado permitirán el ensamble armónico y articulado del modelo, que es lo que realmente permitirá alcanzar la dimensión técnica-empresarial y por consiguiente los mayores beneficios económicos para los socios, sus familiares y la comunidad.

Para la organización de la empresa en su fase de pleno desarrollo se acompañan los organigramas siguientes:

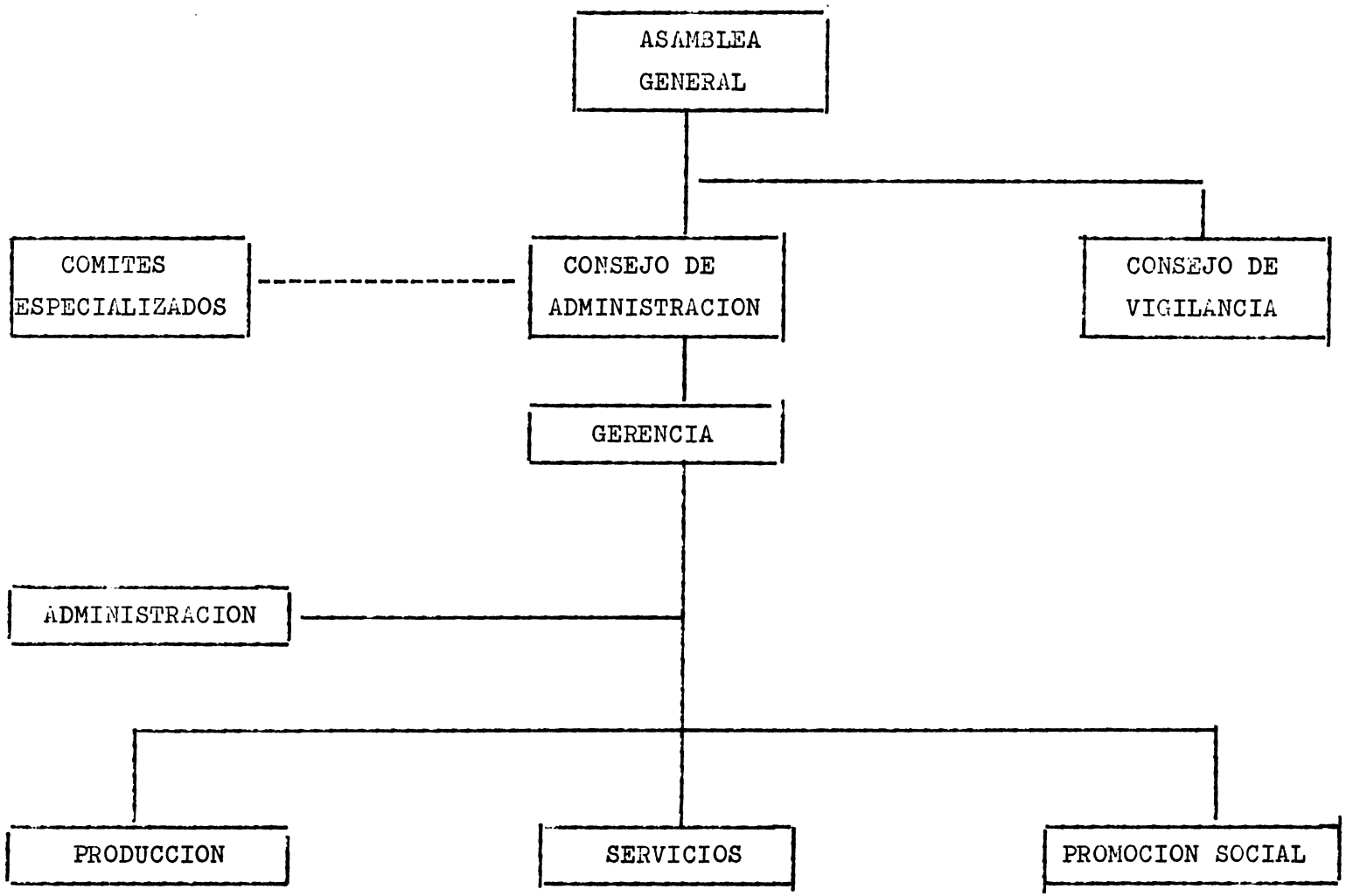
- Organigrama estructural (Ver Anexo Nº 1)
- Organigrama funcional (Ver Anexo Nº 2)

Para la fase inicial, se incluyen los organigramas correspondientes (Ver Anexos 3 y 4).

ANEXO Nº 1.

MODELO BASICO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

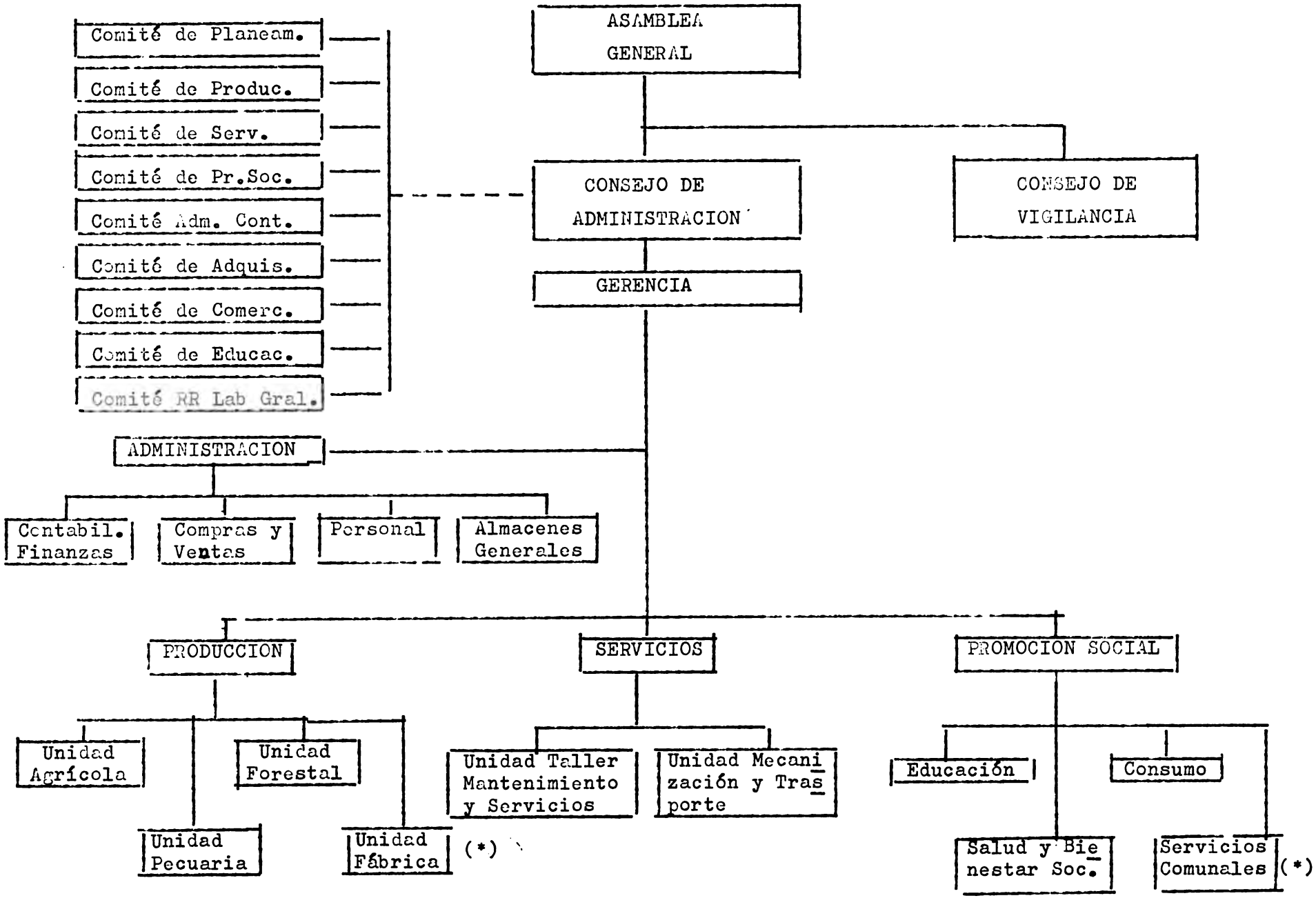
(FASE DE PLENO DESARROLLO)



ANEXO Nº 2.

MODELO BASICO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

(FASE DE PLENO DESARROLLO)

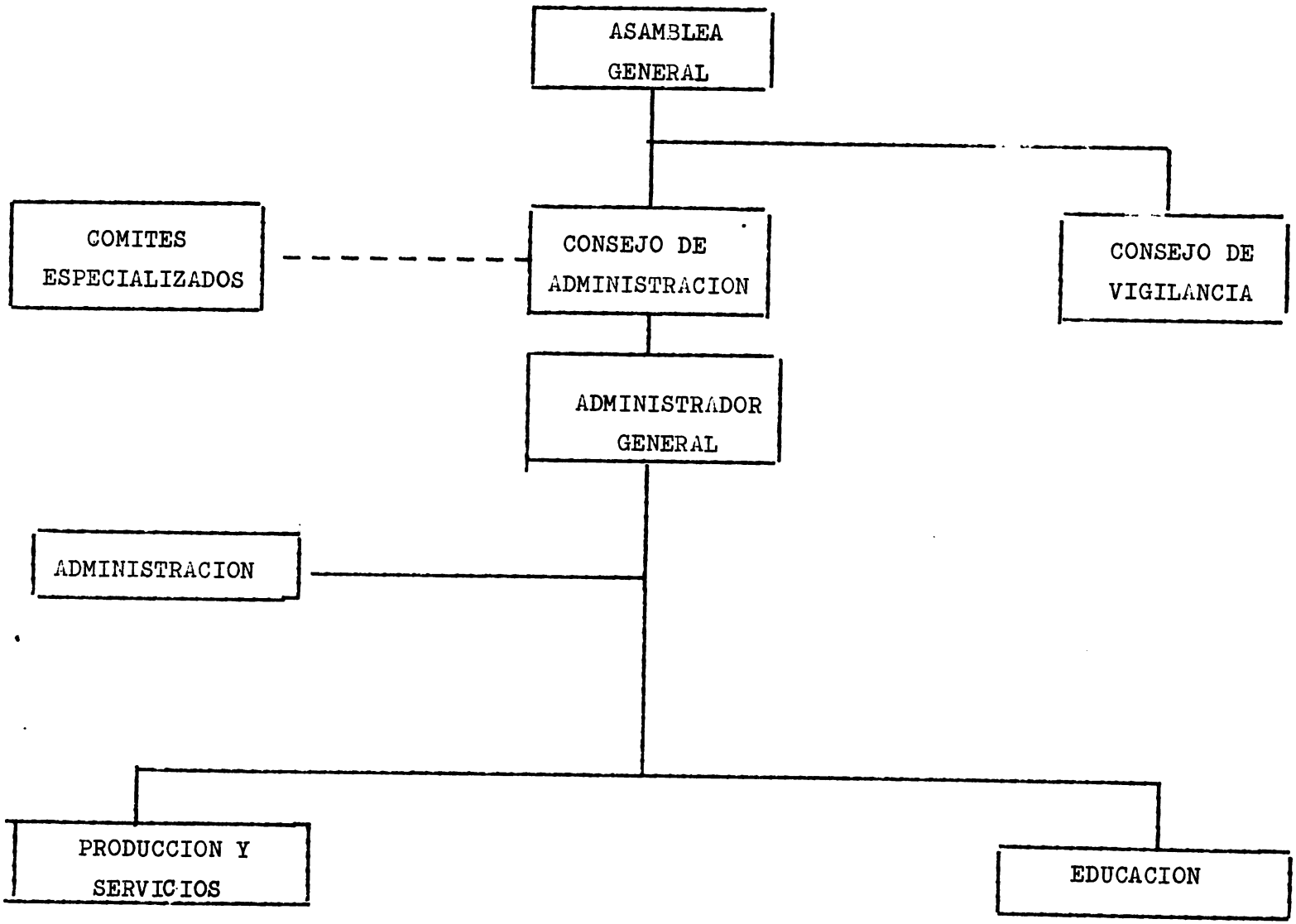


(*) Previsto

ANEXO Nº 3.

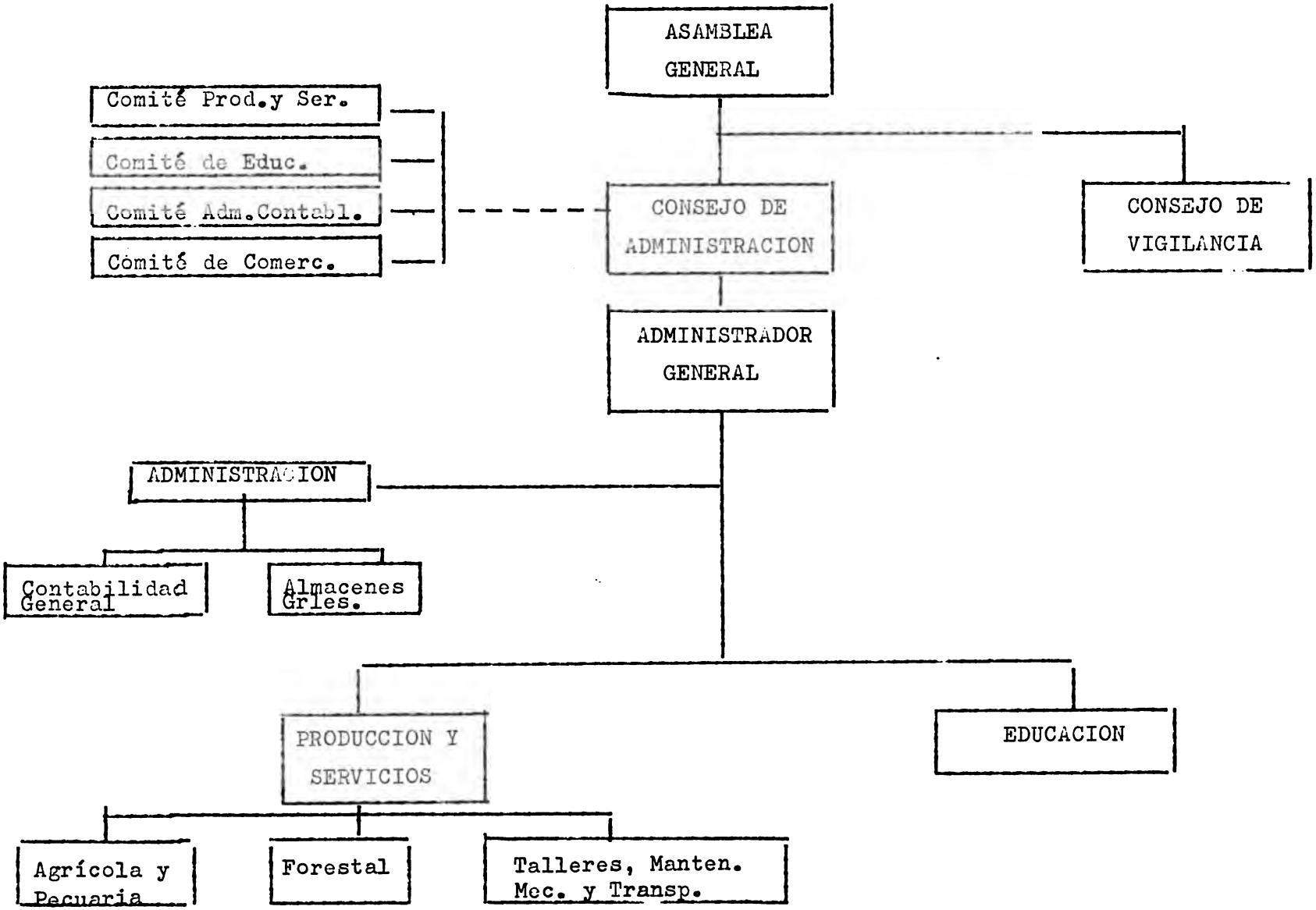
MODELO BASICO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

(FASE INICIAL)



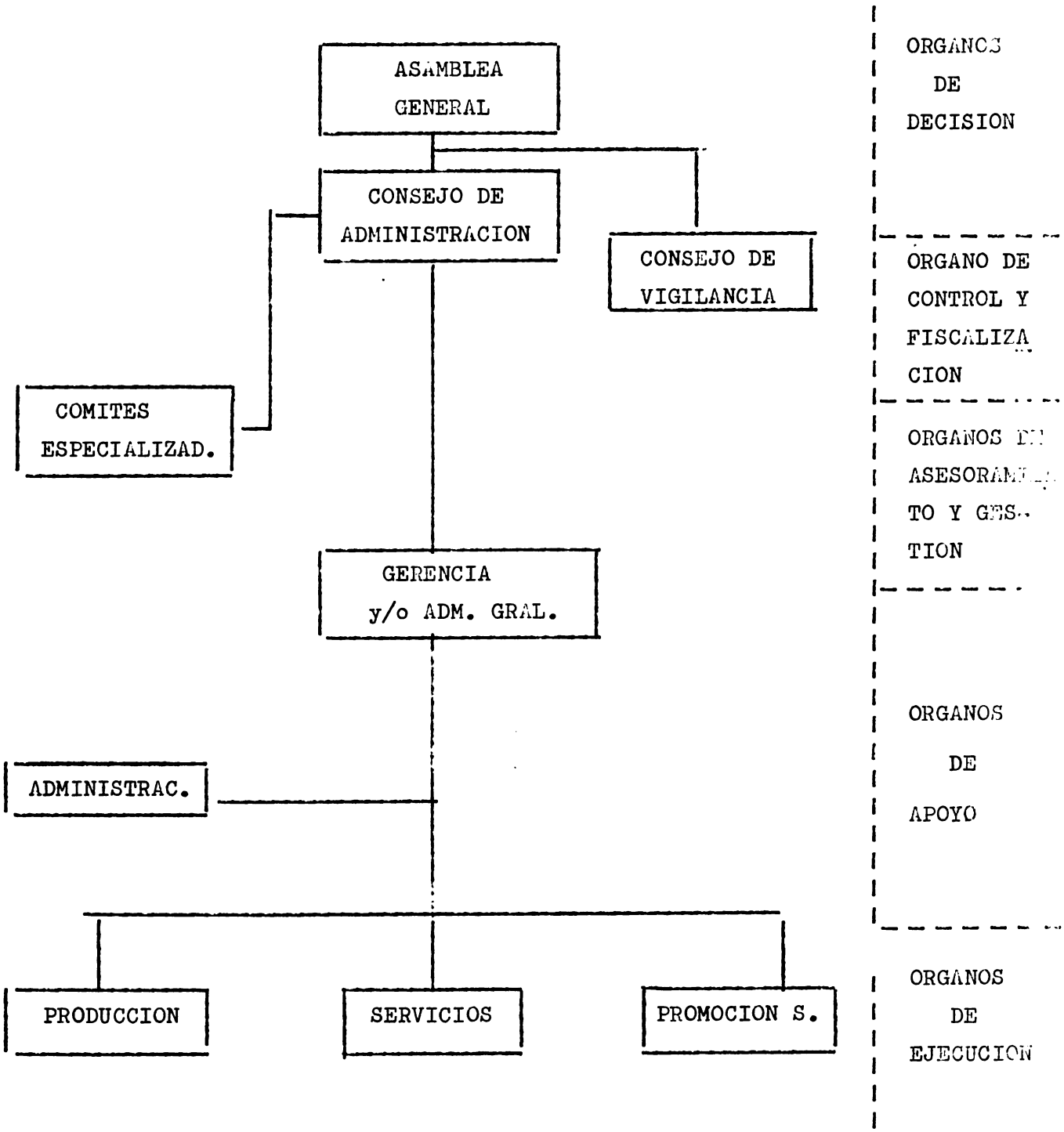
ANEXO Nº 4. MODELO BASICO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

(FASE INICIAL)



ANEXO Nº 4-A

NIVELES Y LINEAS DE DEPENDENCIA EN LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODU



IV. ORGANIZACION

La estructura organizativa de la empresa está dada por los órganos y dependencias que a continuación se indican:

- Organos directivos: Asamblea General y Consejo de Administración
- Organo de control y fiscalización: Consejo de Vigilancia
- Organos de asesoramiento: Comités Especializados
- Organos ejecutivos: Administración general y unidades operativas

1. Funciones de los órganos de la Empresa Asociativa de Producción

1.1. Organos directivos

1.1.1. La Asamblea General

Es la autoridad suprema de la empresa asociativa, de producción, constituída por la totalidad de los socios.

Todos los socios quedan sometidos a los acuerdos de la Asamblea General, en cuanto sean adoptados de conformidad con los Estatutos aprobados por los organismos nacionales y Reglamentos internos de la empresa.

Los socios se reunirán en Asamblea General Ordinaria en las oportunidades que señale el Estatuto de la empresa y en Asamblea General Extraordinaria, las veces que sea necesario.

La convocatoria a Asamblea General será efectuada por el Presidente del Consejo de Administración.

Corresponde a la Asamblea General Ordinaria y a la Asamblea General Extraordinaria las funciones principales siguientes:

- Ver Cuadro Nº 4 y 5

1.1.2. El Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el máximo órgano ejecutivo responsable de la marcha administrativa de la empresa. Estará integrado por no menos de cinco miembros titulares y dos suplentes, sujetos a renovación y elegidos por la Asamblea General; y por los representantes que acrediten los comités especializados con derecho a voz pero sin voto.

El Consejo de Administración elegirá entre sus miembros titulares, al Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales.

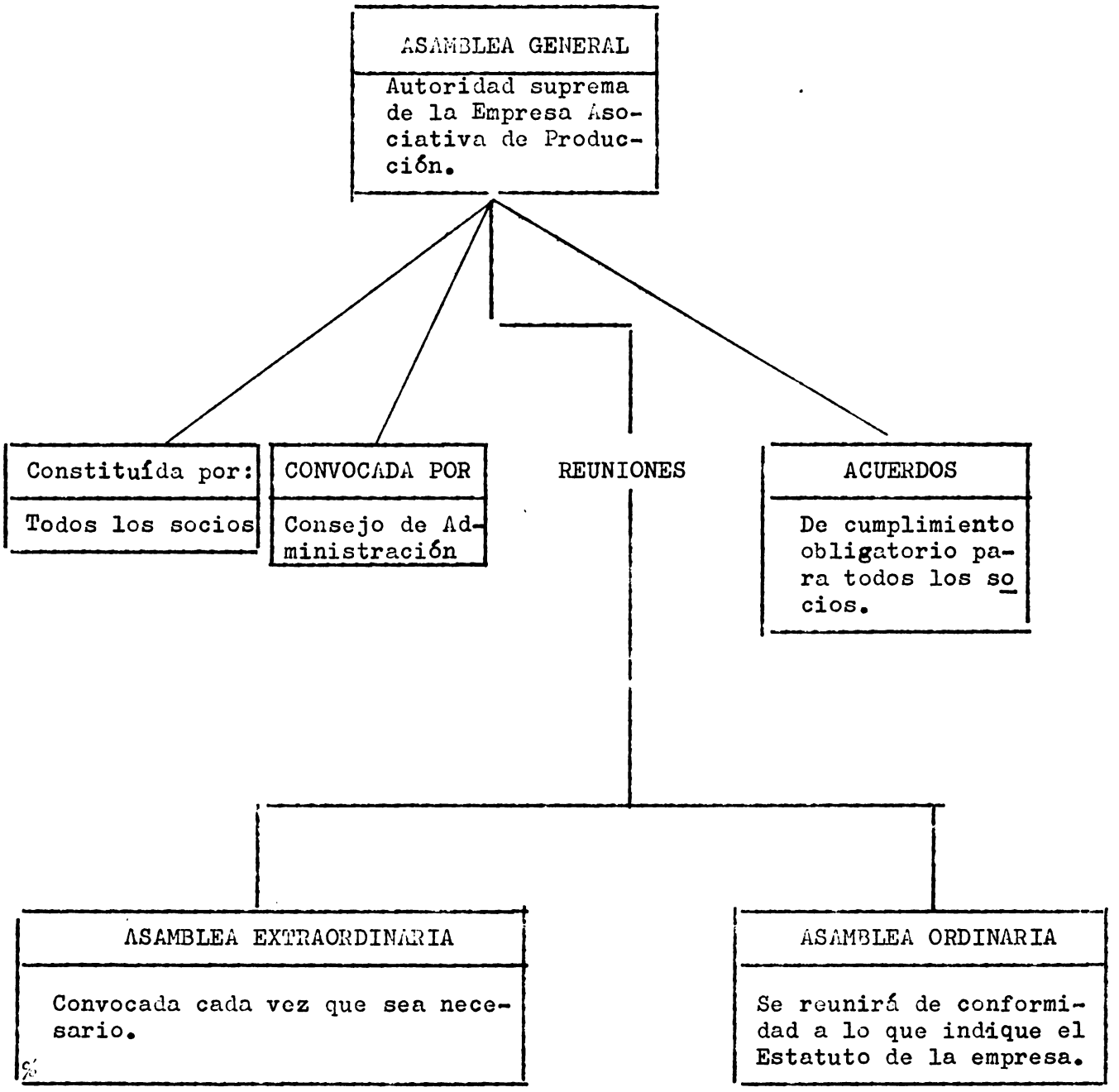
Funciones principales del Consejo de Administración:

- Ver Cuadro Nº 6 y 7

El Estatuto de la empresa establecerá las atribuciones y obligaciones de cada uno de los miembros del Consejo de Administración y las del Gerente o Administrador General.

CUADRO Nº 4.

LA ASAMBLEA GENERAL



PLANEAMIENTO
Autorizar cambios generales en los rubros de producción y de servicios en la empresa, siempre que éstos no modifiquen sustancialmente el Plan de Desarrollo Anual.

n)

COORDINACION	CONTROL
Resolver la admisión como socio de otras empresas que cumplan actividades productivas similares.	

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA ASAMBLEA GENERAL (

PLANEAMIENTO	ORGANIZACION	DIRECCION
Autorizar cambios generales en los rubros de producción y de servicios en la empresa, siempre que éstos no modifiquen sustancialmente el Plan de Desarrollo Anual.	Remover y sancionar por causa justificada a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia y los Comités Especializados; elegir nuevos miembros. Resolver las reclamaciones de los socios contra dichos Consejos y Comités. Resolver las apelaciones que interpongan los socios a quienes haya impuesto la sanción de exclusión el Consejo de Administración, constituyéndose la Asamblea General en órgano de última instancia.	Esta autorización hará previo análi por parte de la A blea General de siguientes docume tos presentados p el Consejo de Adm nistración: a. Descripción de operaciones a lizar. b. Monto a girars ra adquirir bi y derechos. c. Monto o benefi a recibir por var o enajenar nes y derechos Autorizar la emis de bonos.

1.2. Organo de Control y Fiscalización

1.2.1. El Comité de Vigilancia.

CUADRO Nº 5.

	PLANEAMIENTO
ASAMBLEA ORDINARIA	Aprueba los planes que presenta el Consejo de Administración y el Presupuesto de ingresos y egresos y autoriza a éste los montos máximos para adquirir, gravar, enagenar bienes y derechos necesarios para la ejecución del plan.
ASAMB. EXTRAORDINARIA	Aprueba proyectos no considerados en los planes aprobados en la Asamblea Ordinaria y modificaciones sustanciales del plan.

ORDINACION	CONTROL
	Elección de miembros del Consejo de Vigilancia. Examinar la gestión administrativa y económica en base a memorias, informes, balances generales, estado de ingresos y gastos, estado de distribución de intereses y excedentes y anexos que sean necesarios, asi como las memorias de los Consejos y otros que presenten los Comités Especializados
ar la integra- de la empresa rganizaciones gundo grado y ir sus delega- ar la afilia- de la empresa socia de otras sas que cumplan idades produc- o de servicios lares.	Evaluar el avance y ejecución de los planes aprobados.

CUADRO Nº 5. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA ASAMBLEA

	PLANEAMIENTO	ORGANIZACION	DIRECCION
ASAMBLEA ORDINARIA	Aprueba los planes que presenta el Consejo de Administración y el Presupuesto de ingresos y egresos y autoriza a éste los montos máximos para adquirir, gravar, enagenar bienes y derechos necesarios para la ejecución del plan.	Aprueba la estructura orgánica y las modificaciones contenidas en el Plan de Desarrollo de la empresa.	Elección del Cons de Administración Resolver sobre di tribución de inte ses y excedentes.
ASAMB. EXTRAORDINARIA	Aprueba proyectos no considerados en los planes aprobados en la Asamblea Ordinaria y modificaciones sustanciales del plan.	Tomar conocimiento de los candidatos para Gerente y/o Administrador General que propone el C Consejo de Administración y dispone el trámite correspondiente al Organismo Nacional competente. Reformar el Estatuto. Aprobar Reglamento Interno y otros que establezca el Estatuto.	Autorizar al Cons de Administración monto máximo por cual éste Consejo requiere consulta previamente a la samblea General p adquirir, enajena gravar bienes, se cios y derechos d la empresa.

1.2. Organo de Control y Fiscalización

1.2.1. El Consejo de Vigilancia.

1.2. Organo de Control y Fiscalización

1.2.1. El Consejo de Vigilancia.

El Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la empresa y fiscaliza los actos del Consejo de Administración y demás órganos. Está integrado por no menos de tres miembros titulares y dos suplentes.

El Consejo de Vigilancia elegirá entre sus miembros titulares al Presidente, Secretario y Vocal.

Las funciones del Consejo de Vigilancia están relacionadas con el control, siendo las principales:

- Supervisar que todas las actividades de la empresa se desarrollen respetando el Estatuto, Reglamentos y demás disposiciones legales vigentes.

- Fiscalizar los actos del Consejo de Administración y demás órganos en coordinación con éste.

- Recomendar al Consejo de Administración los mecanismos de control que, a su juicio, deben efectuarse para mejorar el control interno.

- Solicitar al Consejo de Administración los informes y documentos que sean necesarios para el mejor desempeño de sus funciones.

- Hacer inspecciones, revisiones y arqueos de caja, en forma periódica, con el objeto de comprobar que la contabilidad se lleve con la debida o

CUADRO Nº 6.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Máximo organismo ejecutivo de la empresa.

Organos de asesoramiento

Comités Especializado en función de las áreas mas importantes de la empresa

COMPOSICION

No menos de 5 miembros titulares y 2 suplentes elegidos por la Asamblea General.

MANDATO

Con duración de 3 años y renovable por tercios.
Los cargos son personales.

RESPONSABILIDAD

De todos sus miembros en forma solidaria.

REUNIONES

Se harán por lo menos una vez al mes.

GERENTE Y/O ADMINISTRADOR GENERAL

Es el trabajador ejecutivo de más alto nivel de la empresa; responsable de su manejo operativo y su representante legal.

portunidad, con arreglo a Ley y que las operacio

CUADRO Nº 7.

PLANEAMIENTO
Conjuntamente con la Gerencia define los lineamientos de políticas para elaborar los planes de la empresa. Aprueba en primera instancia una de las alternativas presentadas por la Administración General con apoyo del Comité de Planeamiento para la elaboración del plan de Producción Agropecuaria. Revisa y aprueba en primera instancia los planes sometidos a su consideración por la Administración General, elevándolos para su decisión final a la Asamble General.

portunidad, con arreglo a Ley y que las operaciones se realicen de acuerdo a lo programado y acordado por los órganos directivos de la empresa, presentando su dictamen al Consejo de Administración.

- Proponer al Consejo de Administración la oportunidad en que se debe proceder a revisiones mayores o auditorías externas, o la contratación de especialistas que asesoren la labor de control.

- Conocer y resolver las reclamaciones de los socios sobre los actos del Consejo de Administración y Comités Especializados de la empresa.

- Objetar los acuerdos y resoluciones del Consejo de Administración y Comités Especializados que no se ajusten a las disposiciones legales vigentes y a los acuerdos de la Asamblea General.

- Proponer a la Asamblea General las sanciones de suspensión, destitución del cargo o exclusión de la empresa del socio que, en su calidad de miembro del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia o de Comité Especializado, con funciones de gestión, hubiera contribuído con su acción, omisión o voto, a que la empresa resulte responsable de infracciones de la Ley, sin perjuicio de interponer las acciones civiles o penales a que hubiere lugar.

- Presentar a la Asamblea General el informe sobre el cumplimiento de sus funciones y la situación

de la empresa, haciendo las observaciones y sugerencias que estimen necesarias para mejorar los aspectos administrativos de la empresa.

1.3. Organos de asesoramiento.

Los Comités Especializados.

El Estatuto de la Empresa podrá establecer la necesidad de constituir los comités especializados, unos en función a las unidades de operación de la producción y/o de los servicios y otros en función de la satisfacción de necesidades sociales y de apoyo administrativo.

Los Comités Especializados tienen por objeto planificar y proponer al Consejo de Administración la política a seguir en cada unidad operativa de producción y/o servicios así como de las unidades de promoción social y de administración contable. Asímismo, asesorarlo en las diferentes materias referentes al funcionamiento y necesidades de dichas unidades.

Para cumplir con esta función, los Comités especializados reunirán periódicamente a los socios de su unidad de orígen con el objeto de contemplar los diferentes aspectos que son de su incumbencia.

Cada Comité Especializado estará integrado por no menos de tres miembros titulares y un suplente, elegidos por los socios de cada unidad de operación y/o servicios o por la Asamblea General, según sea el caso.

Los Comités Especializados elegirán entre sus miembros titulares al Presidente, Secretario y Vocales; y desig

narán entre ellos al representante ante el Consejo de Administración, con derecho a voz pero sin voto.

Los integrantes de los comités especializados serán elegidos de manera que los socios estén representados de acuerdo a la función ocupacional que tengan en las respectivas unidades y en la proporción que establezca el Estatuto de la Empresa.

Para efectos del presente modelo básico de la Empresa Asociativa de Producción hemos considerado, en principio, el funcionamiento de los siguientes Comités Especializados:

- En función de los aspectos técnicos de la producción
  - Comité de Producción (Agrícola, Pecuaria, Forestal, Fábrica)
  - Comité de Servicios
- En función de los servicios a los socios
  - Comité de Educación
  - Comité de Promoción Social
- En función de áreas de decisión
  - Comité de Planeamiento
  - Comité de Administrac. Contable
  - Comité de Adquisiciones
  - Comité de Comercialización
  - Comité de Relaciones Laborales

Las atribuciones de cada comité especializado y las funciones de sus miembros serán establecidas por un Reglamento específico que, entrará en vigencia una vez aprobado por la Asamblea General.

Como ya se ha dicho anteriormente, en la medida que la empresa vaya incrementando sus unidades internas debido al crecimiento de sus actividades productivas, la mayor disponibilidad de equipo y maquinaria agrícola, ampliación de sus talleres y otros servicios, en la misma forma se irán constituyendo otros comités especializados que se consideren necesarios para mejorar la marcha de la empresa.

Para el caso actual los Comités Especializados serán elegidos de la siguiente manera:

a. Para el Comité de Producción se reunirán en asamblea todos los trabajadores dedicados a la actividad agrícola, ganadera, forestal y los que sirven en las plantas de transformación (fábricas).

   Si el Comité de Producción por su volúmen de operaciones decidiera formar otros sub-comités, como por ejemplo, el de Cultivos, entonces votarían para integrar el citado comité los sembradores, fumigadores, cosechadores, etc. Igual procedimiento se seguirá si se desea constituir el Comité Especializado de Ganadería, en este caso se reunirán en asamblea, por separado, todos los trabajadores que realizan labores de ordeño, cuidado y mantenimiento de establos, pastoreo, etc.

b. Para la elección del Comité de Servicios se reunirán todos los trabajadores en asamblea por separado, que prestan servicios en los talleres, mantenimiento, servicios generales, mecanización agrícola y transportes.

c. Para la elección del Comité de Administración Contable se reunirán en asamblea por separado, todos los trabajadores de las oficinas y jefes de las distintas unidades de la empresa: auxiliares de contabilidad, planilleros, cajero, personal, almaceneros, etc.

d. Los Comités de Planeamiento, Educación, Promoción Social, Comercialización, Adquisiciones y Relaciones Laborales, serán elegidos en Asamblea General de socios, en el mismo acto y en la misma forma como son elegidos los Consejos.

Los Comités de Planeamiento, Producción, Servicios, Promoción Social y Administración reunirán periódicamente a los socios de su unidad de orígen con el objeto de mantener informados a éstos de las actividades a desarrollar. En la misma forma los trabajadores expondrán en dichas reuniones sus sugerencias a fin de que éstas sean llevadas al Consejo de Administración a través de los Comités Especializados. En estas reuniones los socios discutirán y acordarán la mejor forma de llevar a cabo la distribución del trabajo y el detalle del mismo, para evitar que se produzcan inconvenientes en la ejecución, para el cumplimiento de los planes de la empresa.

Funciones de los Comités Especializados: Ver Cuadro Nº 8.

1.4. Organos Ejecutivos

La Gerencia y/o Administraciones Generales.

Estará integrada por el Gerente y por los Administradores Generales de producción, servicios y promoción social, en la medida que realmente sean requeridos por la empresa y ante la ausencia de un socio que pueda asumir plenamente esta responsabilidad.

El Gerente es el trabajador ejecutivo de más alto nivel de la empresa, responsable de su manejo operativo y a la vez su representante legal.

Los cargos gerenciales son de duración indefinida, pudiendo el Gerente ser removido por acuerdo de la Asamblea General.

Al Gerente le corresponde:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

- Concertar créditos a corto plazo y efectuar adquisiciones de acuerdo a los montos que fije el Estatuto o el Reglamento de la empresa.

- Integrar el Consejo de Administración como Secretario y llevar el Libro de Actas.

El Consejo de Administración, previo concurso, propone una terna al organismo nacional competente para su nombramiento, debiendo contar con informe favorable de la Asamblea General.

CUADRO Nº 8

FUNCIONES GENERALES
Planificar y proponer al Consejo de Administración, la política a seguir en su Unidad. Asesorar al Consejo de Administración en las materias de su responsabilidad referentes al funcionamiento y necesidades de su Unidad.

(*) 1. Lo
2. La
se

La estructura organizativa propuesta considera el funcionamiento de las áreas operativas siguientes:

- De Producción : integrada por las unidades agrícolas, pecuaria o ganadera, forestal y prevista la unidad de fábrica cuando se inicien la transformación primaria de productos de la empresa.

- De Servicios : Conformada por las unidades de talleres, mantenimiento y servicios internos; y mecanización agrícola y trasportes.

- De Promoción Social : Constituída por las unidades de educación, salud y bienestar social, consumo, y prevista la unidad de servicios comunales para que la empresa conforme tenga posibilidades económicas contribuya decididamente en la prestación de servicios a la comunidad.

- De Administración : Que comprende las unidades de contabilidad y finanzas, compras y ventas, personal y almacenes generales.

Para que estas unidades respondan con criterio técnico a las demandas cada vez más exigentes de las unidades productivas, será necesario que estén en manos de so-

cios debidamente preparados y entrenados para manejar y dirigir los diferentes elementos integrantes de la empresa. Mientras tal situación no se produzca será indispensable contar con un grupo de técnicos que además de dirigir la unidad productiva, de servicios y/o de apoyo participen en la preparación y capacitación de los socios a fin de que la transferencia de responsabilidades se efectúe a más tardar con el cese de la Comisión de Administración temporal que termina su mandato con el reconocimiento oficial de la empresa.

Las funciones principales de la gerencia y/o Administración Geeneral se detallan a continuación:

- Ver Cuadro Nº 9.

2. Régimen de disciplina y relaciones laborales.

Se ha considerado conveniente incluir en la organización de esta empresa el funcionamiento de un Comité Especializado que se encargue de estudiar todos los asuntos relacionados con aspectos de carácter disciplinario así como de las relaciones laborales en las diferentes unidades y dependencias de la empresa, evitando de esta manera que recaiga en un solo elemento (Oficina de Personal) la responsabilidad de encontrar soluciones a los múltiples problemas que se presentan en la mayoría de los socios.

Este Comité Laboral tendrá dos instancias, un Comité local que funcionará en cada una de las áreas operativas constituído por trabajadores de las unidades correspondientes, siguiendo el mismo régimen de elecciones que los otros comités de decisión; la segunda instancia estará constituído por el Comité de Rela

ciones Laborales General a nivel del Consejo de Administración.
Estos Comités asesorarán a la Oficina de Personal y al Consejo

CUADRO Nº 9.

PLANEAMIENTO
Recibe información de las Unidades de Producción, Servicios y Comités Especializados para recomendar al Consejo de Administración metas para cumplir objetivos en base a los lineamientos de política dadas por el Consejo. Conjuntamente con el Presidente del Consejo de Administración obtiene y analiza la información proveniente de organismos nacionales competentes que tengan relación con el Plan de Producción Agropecuario. Estudia y propone al Consejo de Administración las metas anuales de cada dependencia, en coordinación con órganos de apoyo y comités especializados, compatibilizándolos con los objetivos globales. Una vez aprobada una de la alternativas por el Consejo de Administración, desarrolla los aspectos técnicos, económicos,financieros del Plan de Producción Agropecuario, introduciendo los ajustes que sean necesarios.

ciones Laborales General a nivel del Consejo de Administración. Estos Comités asesorarán a la Oficina de Personal y al Consejo de Administración para que se busquen las soluciones más equitativas en cuanto a reclamos, organización del trabajo, turnos, disponibilidad de equipo apropiado, seguridad en el trabajo, etc.; así como se pronunciarán sobre la imposición de sanciones previstas en el Reglamento de Trabajo de la Empresa. Si el trabajador socio no queda conforme con las sanciones impuestas por el Consejo de Administración, tiene el camino expedito para apelar al Consejo de Vigilancia y Asamblea General según sea el caso.

Con este mecanismo se piensa resolver una serie de conflictos que no pueden ser abordados con la legislación laboral común, porque se trata de trabajadores copropietarios de la empresa, que deben tener un régimen especial para solucionar los problemas que se presentan al interior de la empresa. Para lograr tal efecto nos permitimos recomendar que el Reglamento de Trabajo al igual que el Estatuto de la Empresa forme parte del expediente de reconocimiento oficial que se remite a los organismos nacionales en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes. Tal reconocimiento convalidará tanto al Estatuto como el Reglamento de Trabajo como documentos normativos internos de cumplimiento obligatorio para todos los socios de la empresa.

Este planteamiento se piensa que evitará se intente crear a mediano plazo , organizaciones de defensa de los trabajadores, lo que desvirtuaría la razón de ser de estas empresas, en las que los trabajadores son socios y copropietarios de la misma.

V. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

1. Podrán ser socios de la Empresa Asociativa de Producción:

   a. Los conscriptos licenciados de la Fuerza Armada;

   b. Familiares de los conscriptos y licenciados de la Fuerza Armada mayores de diez y ocho años de edad;

   c. Colonos, a condición de que pongan a disposición de la Fuerza Armada la parcela que detentan;

   d. Agricultores no propietarios de tierras; y

   e. Personal profesional y técnico especializado no propietarios de tierras que sean necesarios para el desarrollo técnico administrativo de la empresa.

2. Para ser admitido como socio se requiere:

   a. No pertenecer a otra empresa de la misma actividad.

   b. No tener intereses contrarios o en competencia comercial con la empresa.

   c. Que la empresa requiera de los servicios de mayor número de socios y disponga de los recursos económicos necesarios.

   d. Llenar una solicitud de ingreso dirigida al presidente del Consejo de Administración. Dicha solicitud debe estar firmada por un socio en calidad de patrocinador o por el Comité de Educación.

e. Pagar la cuota de inscripción y suscribir los compromisos económicos de conformidad a los Estatutos.

f. Ser aceptado como socio por Resolución del Consejo de Administración.

3. Son obligaciones de los socios:

a. Cumplir las disposiciones del Estatuto y los Reglamentos de la empresa.

b. Acatar las resoluciones de la Asamblea General y de los Consejos Directivos de la Empresa, adoptados de conformidad con las disposiciones legales.

c. Practicar la solidaridad con los socios para alcanzar el pleno desarrollo de la empresa.

d. Suscribir y pagar los certificados de aportación y otras obligaciones económicas contempladas en los Estatutos y las que sean aprobadas por la Asamblea General.

4. Son derechos de los socios:

a. Realizar con la empresa las operaciones propias de sus fines.

b. Asistir a las Asambleas Generales y demás actos que convoque la empresa.

c. Participar con voz y voto, en todas las reuniones de carácter general, ejerciendo este derecho personalmente de acuerdo al principio de un voto por persona.

d. Elegir y ser elegido para los cargos directivos en los organismos de gobierno de la empresa.

e. Examinar los libros sociales, contables y otros de la empresa, así como los inventarios y balances de la misma.

f. Participar de los beneficios de la empresa y hacer uso de todos sus servicios.

g. Solicitar al Consejo de Administración la convocatoria a Asamblea General Extraordinaria, sujetándose a las disposiciones del Estatuto.

h. Adquirir preferentemente los bonos que emita la empresa.

5. La calidad de socio se pierde por:

a. Renuncia escrita dirigida al presidente del Consejo de Administración y aceptada por el propio Consejo.

b. Fallecimiento.

c. Enajenación del aporte social; y

d. Exclusión acordada por el Consejo de Administración por cualquiera de los siguientes causales:

(1) Incumplir las obligaciones contraídas con la empresa;

(2) Actuar contra los intereses de la misma;

(3) Aprovechar su condición de socio para negociar particularmente con terceros; y

(4) Haber sido privado de sus derechos civiles por sentencia ejecutoriada y mientras dure su inhabilitación.

6. Sanciones impuestas a los socios:

Las faltas cometidas por los socios serán sancionadas de acuerdo a su gravedad con:

a. Amonestación
b. Suspensión; y
c. Exclusión

El procedimiento que se observará será el siguiente:

a. Conocida la falta el Consejo de Administración se reunirá dentro del tercer día para estudiar el caso. El socio podrá hacer los descargos correspondientes a las faltas imputadas, ofreciendo las pruebas que estime conveniente.

b. El Consejo de Administración designará a uno de sus miembros titulares para que realice las investigaciones que sean necesarias, debiendo evacuar su informe en un plazo no mayor de siete días.

c. Conocido el informe el Consejo de Administración resolverá en el término de cinco días dejando constancia en acta y notificará al socio, dentro de las 24 horas, la sanción impuesta.

d. El socio podrá interponer recurso de revisión ante el Consejo de Vigilancia dentro de los tres días de recibida la notificación de la sanción. El Consejo de Vigilancia resolverá dentro de los cinco días siguientes, notificando al socio dentro de las 24 horas.

Solo en los casos de exclusión, conocida la Resolución del Consejo de Vigilancia, el socio podrá interponer recurso

de apelación ante la Asamblea General dentro de los veinte días de recibida la notificación.

En este caso, el Consejo de Administración dentro de los tres días siguientes de recibido el recurso convocará a Asamblea General, la que resolverá en última instancia.

7. Retiro voluntario de socios

El socio que se retire voluntariamente de la empresa presentará por escrito su renuncia ante el Consejo de Administración quien resolverá el pedido dejando constancia en acta.

La aceptación de la renuncia será diferida cuando el renunciante sea deudor o co-deudor de la empresa por un monto que supere el total de sus aportaciones, o cuando no lo permita la situación económica o financiera de la empresa. Los Estatutos establecerán los términos para la restitución de los aportes y otros beneficios que le corresponda al socio.

VI. REGIMEN ECONOMICO

Son recursos económicos de la empresa:

a. El Capital social integrado por:

1. El Fondo Social, constituído por las aportaciones de los socios.

2. La parte de los intereses y excedentes que la Asamblea General resuelva capitalizar y que constituyen aportaciones de los socios.

3. El Fondo de Desarrollo General, que se constituirá con una cantidad anual fijada por la Asamblea General, deducida de los ingresos brutos con cargo a la cuenta Ingresos y Gastos;y

4. Los subsidios, donaciones, legados y otros recursos que reciba la empresa.

b. Los bonos que emita la empresa;

c. Los empréstitos que obtenga para cumplimiento de sus fines;

d. El Fondo de Reserva;

e. Los fondos que la empresa constituya para fines específicos, tales como el Fondo de Inversiones, Fondo de Desarrollo General, Fondo de Educación, Fondo de Promoción Social y otros; y

f. Los excedentes que generen los servicios que preste la empresa a terceros.

El Fondo Social, variable e ilimitado, está constituído por las aportaciones de los socios, representadas mediante Certificados de Aportación que serán nominativos e indivisibles, de igual valor y transferibles en las condiciones siguientes:

a. Que se efectúe por intermedio del Consejo de Administración;

b. Que se efectúe solamente entre socios de la empresa, teniendo en cuenta que ningún socio, por sí ni por su cónyugue, podrá poseer más del 2% del monto de los Certificados de Aportación;

c. Que el socio que adquiere los Certificados de Aportación asuma el compromiso de cancelar los certificados suscritos y aún no pagados por el transferente;

d. Que el transferente no tenga deudas exigibles a favor de la empresa; y

e. Que la transferencia se registre en el Libro de Titulares y Transferencias de Certificados de Aportación de la empresa.

Los Certificados de Aportación pueden pagarse en una sola vez o en plazos obligatorios señalados por el Consejo de Administración.

La emisión de los Certificados de Aportación estará sujeta a las siguientes normas:

a. Que cada emisión sea aprobada por Asamblea General;

b. Que el Certificado de Aportación conste en un título nominativo; y

c. Que se clasifique en series, una por cada emisión.

El título de los Certificados de Aportación consignará:

a. Nombre de la empresa;

b. Valor nominal del Certificado, impreso en letras y números;

c. Número de orden del título;

d. Letra de la serie a que corresponde;

e. Nombre del socio poseedor del título;

f. Número de Certificados de Aportación que representa el título;

g. Datos de la inscripción de la empresa en el Registro Nacional correspondiente y en el Libro del Registro de Personas Jurídicas;

h. Fecha en que extiende el título; y

i. Firmas del Presidente, Tesorero y Secretario y sello de la empresa.

Los Certificados de Aportación no podrán adquirir mayor valor que el nominal fijado por la empresa, ni ser objeto de cambio en el mercado.

Los socios de la empresa, suscribirán en conjunto, al momento de su inscripción, Certificados de Aportación por un monto que establecerá el Estatuto; esta suscripción constituirá el Fondo Social suscrito.

Los Certificados de Aportación suscritos se pagarán con los excedentes generados en cada ejercicio anual, pasando a constituir el Fondo Social Pagado.

Los excedentes e intereses no distribuídos que correspondan al socio, así como las aportaciones y depósitos que tenga en la empresa, podrán ser aplicados por ésta, en ese orden y hasta donde alcance, a extinguir dedudas exigibles a cargo del socio por obligaciones voluntarias o legales en favor de la empresa.

Los remanentes que arroje el balance anual de resultados, luego de deducidos todos los gastos generales y las provisiones para amortizaciones y beneficios sociales a que hubiere lugar, serán distribuídos en el siguiente orden:

a. No menos del 10% para constituir e incrementar el Fondo de Reserva.

b. No menos del 5% para el Fondo de Educación.

c. No menos del 10% para el Fondo de Promoción Social.

d. No menos del 15% para el Fondo de Inversiones.

e. La suma necesaria que acuerde la Asamblea General para el abono de intereses sobre los Certificados de Aportación

totalmente pagados. La tasa de interés no excederá del 2% anual.

La suma de los fondos de Reserva, Educación, Promoción Social e inversiones y cualquier otro que se creara no excederá del 70% de los remanentes.

El saldo resultante será distribuído, como excedente, entre los socios, en función del tiempo trabajado y/o del uso que se haya hecho de los servicios de la empresa durante el ejercicio económico, procediendo en la siguiente forma:

- No menos del 25% de los excedentes disponibles serán capitalizados forzosamente por los socios.
- El resto de los excedentes se abonará al socio en dinero o en especies.

El Fondo de Desarrollo General se destinará para amortizar la deuda contraída por la adjudicación de los bienes asignados a la empresa, dentro de los términos y plazos que se establezcan con el Organismo Nacional competente. Cancelada la deuda asumida, el Fondo podrá derivarse a financiar los servicios en apoyo y beneficio de la comunidad.

El Fondo de Reserva se empleará para cubrir las pérdidas que se produzcan en operaciones corrientes que realice la empresa y otras exigencias imprevistas. La liquidez que genere este Fondo deberá ser utilizada en la adquisición de bienes que contribuyan directamente a desarrollar las actividades productivas o de servicio de la empresa.

El Fondo de Educación se destinará para proporcionar al so-

cio y sus familiares un adecuado nivel de formación que haga posible su efectiva y consciente participación en las actividades de la empresa. El 1% de este Fondo se destinará a incentivar la educación a nivel de las unidades de segundo grado a las cuales se integre la empresa.

El Fondo de Promoción Social se destinará a la creación y sostenimiento de los servicios de salud, bienestar social, consumo y otros que la empresa establezca para los socios, familiares y miembros de la comunidad, desplazando las formas de atención individual hacia la implantación de sistemas de carácter asociativo y comunal.

El Fondo de Inversiones se destinará a la adquisición de bienes de capital que permitan la modernización contínua de la empresa y contribuyan a crear nuevas fuentes de trabajo.

Los excedentes que generen los servicios que preste la empresa a terceros incrementarán el Fondo de Inversiones.

Los socios y quienes hayan perdido su calidad de tales por cualquier causa, no tendrán derecho al reembolso de los Fondos de Desarrollo General, Reserva, Educación, Promoción Social e Inversiones, y de los excedentes que generen los servicios que preste la empresa a terceros.

Los recursos económicos, bienes y derechos de la empresa, incluyendo la firma social deberán ser utilizados sólo por los órganos autorizados, y únicamente para cumplir sus fines. Los infractores de esta norma quedan obligados solidariamente a indemnizar a la empresa, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar.

La empresa podrá emitir bonos cuyo valor nominal, plazo en que serán redimidos e intereses que devenguen serán especificados en el Reglamento de la emisión.

La emisión de bonos será aprobada por la Asamblea General y autorizada por el Organismo Nacional competente.

Para los efectos de esta autorización la empresa presentará al Organismo Nacional competente el Reglamento de emisión y el estudio de factibilidad que contenga entre otros, el plan de inversiones y los recursos que utilizará la empresa para redimir las obligaciones contraídas.

Debido a los altos fines sociales que cumple la empresa asociativa de producción, es conveniente que la deuda agraria caso de establecerse con fines de adjudicación no conlleve el pago de intereses desde su inicio y más bien se considere un período de gracia de 3 a 5 años para la amortización de la citada deuda. Sin embargo consideramos aconsejable que el Fondo de Desarrollo General funcione desde el primer año de actividades de la empresa igual que la creación de los otros Fondos propuestos.

La empresa, con sujeción a las normas pertinentes, podrá revalorizar sus activos previa autorización del Organismo Nacional competente. La totalidad de las sumas resultantes de la revalorización incrementará el Fondo de Reserva.

Se otorgará a los socios una cantidad semanal o quincenal como anticipo de utilidades calculadas sobre los días trabajados o tareas realizadas y por un monto no mayor del 80% del salario que se abona en la zona, debido particularmente

a los servicios que la empresa debe constituir para atender a los socios y familiares.

Todos los socios están obligados a trabajar para la empresa en las labores que sean requeridos, de acuerdo a la planificación efectuada. Los directivos, al igual que los demás socios, estarán obligados al laboreo agrícola y sólo desempeñarán sus funciones administrativas durante el tiempo estrictamente necesario.

Si por razones estacionales es necesario contratar mano de obra adicional, tendrán preferencia los familiares de los socios y sólo en último turno se utilizará mano de obra externa.

Cuando la mano de obra adicional se vuelva necesaria, permanentemente, la empresa admitirá más socios hasta satisfacer sus necesidades.

La distribución de excedentes anuales a los socios se realizará en la forma propuesta, teniendo presente el Consejo de Administración al hacer su propuesta de distribución de remanentes a la Asamblea General de considerar también a los familiares de los socios y trabajadores que hayan aportado mano de obra eventual, con la indicación del monto que le corresponde a cada uno en la distribución de excedentes; el mismo que se determinará en proporción a los días trabajados, no procediendo para este grupo la deducción obligatoria del 25% que se hace a los socios, en razón de que se trata de personal no permanente para la empresa.

Los contratistas y sus trabajadores que mediante contrato con la empresa deban realizar obras ciertas o trabajos a destajo,

quedarán excluídos de la distribución de excedentes.

El pago por los bienes adjudicados a la empresa podrá determinarse en cuanto se refiere a equipo y maquinaria por su valor en función del tiempo de uso, teniendo en cuenta que generalmente su deterioro es prematuro debido a que ha servido para entrenamiento de personal; que acorta el rendimiento útil del equipo y maquinaria y aumenta el costo de mantenimiento a partir de un período dado.

En cambio consideramos que los gastos por insumos técnicos para el Plan de Producción Anual debe devolverse a las entidades financiadoras para que a su vez continúen apoyando otras actividades económicas de la empresa.

VII. RECONOCIMIENTO E INSCRIPCION EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION.

Siendo el régimen económico de la Empresa Asociativa de Producción y los fines sociales que cumple de características similares a las empresas del sistema cooperativo, tal como se manifiesta en el Proyecto General, se recomienda que para el reconocimiento oficial de su personería jurídica y de inscripción en los Registros Públicos, esta empresa pueda acogerse a lo dispuesto en los Arts. 8º y 10º de la Ley 349 Decreto 27.384.

Por las mismas razones expuestas, se recomienda que también se acoja al régimen de excepción de que gozan las empresas de producción del sistema cooperativo, a fin de facilitar su funcionamiento, equipamiento y capitalización.

VIII. CRITERIOS DE EVALUACION

Para efectuar el análisis y recomendaciones respecto a la marcha de la empresa asociativa de producción y determinar el nivel de desarrollo alcanzado en función de los planes y programas puestos en ejecución y para conseguir los objetivos trazados, se establecen criterios de evaluación desde los puntos de vista de:

- Planeamiento
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control; y
- Capacitación

Planeamiento. Si los planes y programas elaborados han permitido alcanzar las metas señaladas para el ejercicio económico y si están contribuyendo a lograr los objetivos de mediano y largo plazo; determinando caso de no ser así las causas que han impedido la consecución plena de los planes de explotación, plan de inversiones y plan de desarrollo; analizando además si las medidas correctivas que se adoptaron para reorientar dichos planes dieron los resultados esperados.

Organización. Si la estructura organizativa ha favorecido o impedido las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades. Se analizará si los procedimientos administrativos establecidos han contribuído a que los diferentes órganos y unidades de la empresa cumplan con sus funciones y si los recursos asignados fueron empleados racionalmente.

Dirección. Se analizará si los socios agrupados en las diferentes unidades de producción, servicios y apoyo llevan a cabo las tareas asignadas, que contribuyan al logro de los planes trazados.

Se verificará si el Consejo de Administración, responsable de la marcha administrativa de la empresa, ha delegado a los administradores y trabajadores la autoridad necesaria para la ejecución de actividades que contribuyan a realizar una administración eficiente. Si los niveles directivos y ejecutivos han dado la orientación necesaria para lograr integrar el esfuerzo de los socios en los ámbitos internos y externos que contribuyan a favorecer la marcha administrativa de la empresa.

Si las normas y procedimientos establecidos están contribuyendo a favorecer o frenar la plena participación de los socios en las diferentes actividades de la empresa.

Verificar si la capacitación para la administración de la empresa, está dando a conocer los cambios producidos en las metas globales y en los planes que se están ejecutando.

Se debe comprobar el grado de motivación promovida por los directivos y si ésta llega a todos los niveles con carácter permanente. Si bien la satisfacción de las necesidades proporciona gran parte de la motivación, el esfuerzo solidario del grupo debe ser consecuencia de ella.

Si la motivación está orientada a señalar la importancia de los objetivos, el conocimiento de la administración global y la eficiente participación en la gestión empresarial.

Si el sistema de motivación en los aspectos técnicos y administrativos seleccionados, están contribuyendo a elevar la producción y la productividad, sin olvidar que se persigue satisfacer las necesidades básicas y la realización plena de los socios a través del trabajo solidario.

Coordinación. Es esencial, que se entienda la importancia de este aspecto ya que no puede existir una verdadera organización sin coordinación eficiente y oportuna.

Se tendrá que verificar si el incremento del tamaño de la empresa no está afectando la sincronización de las actividades de las diferentes dependencias o unidades de producción y/o servicios. Se tendrá que analizar si el grado de especialización de las unidades operativas, los cambios tecnológicos introducidos, el crecimiento de la empresa, las variaciones del mercado y otros factores internos y externos han sido detenidamente estudiados y si existe una armonía entre las normas y procedimientos de ejecución que faciliten el trabajo sincronizado y eficiente, tanto a nivel de grupo como de unidades en la consecunción de los objetivos de la empresa.

Se analizarán los medios que favorecen la coordinación:

- Organización simplificada
- Programas y políticas coherentes
- Comunicación eficiente

Control. El propósito que se persigue con el análisis de este aspecto en una empresa, es el de ubicar las fallas y errores a fin de que se puedan corregir y tomar las medidas para evitar su repetición.

Se establecerán algunos criterios de acuerdo a los cuales se puedan medir los resultados alcanzados y determinar las correciones de las desviaciones, lo que debe llevar a:

- Determinar el orígen o causa de la desviación
- Efectuar los ajustes cuando sea conveniente

Desde el punto de vista administrativo es necesario asegurarse de que los planes existen, que son aplicados y llevados al día, que el organismo social es coherente, que el mando se ejerce de acuerdo con los principios, que las reuniones de coordinación se realizan.

Desde el punto de vista comercial, hay que asegurarse que los productos que ingresan y salen son los correspondientes en cantidad, calidad y precios, que los inventarios son bien hechos, que los compromisos con los clientes se cumplen.

Desde el punto de vista técnico, es necesario observar la marcha de las operaciones, sus resultados, el estado de conservación de los materiales, el funcionamiento del equipo y maquinarias.

Desde el punto de vista financiero, debe realizarse el control sobre los libros y la caja, sobre los recursos y las necesidades, sobre el empleo de los fondos, la liquidez y solvencia de la empresa.

Desde el punto de vista de la seguridad, hay que verificar que los medios adoptados para proteger las personas y los bienes se hallen en buen estado de funcionamiento.

Por último desde el punto de vista de la contabilidad es menester asegurarse que los documentos y comprobantes necesarios lleguen oportunamente; si ellos dan clara visión de la situación de la empresa; si el control halla en los libros, en las estadísticas y en los gráficos, buenos elementos de verificación.

Un sistema que da muy buenos resultados, es el de preparar listas de verificación en cada uno de los aspectos indicados a fin de seguir cierto ordenamiento en la obtención de la información,

análisis de resultados y así facilitar la formulación de recomendaciones correctivas.

No existe un formato establecido; estas listas se formularán después de haber efectuado un reconocimiento previo de la empresa para informarse en primer término de la organización, grado de implementación alcanzada, entrevistas al personal y visita a cada una de las unidades de operación, de servicios y de apoyo. Las visitas previas facilitarán enormemente las tareas a cumplirse durante la evaluación de la empresa. El aspecto capacitación no debe integrarse en estas listas y debe verificarse por aparte.

Capacitación. Verificar si los programas de capacitación están relacionados con las diferentes etapas de la organización, gestión y administración de la empresa. Si la prioridad que ha sido establecida para los programas tienen relación con el grado de avance logrado por las unidades operativas y en que medida han contribuído a su implementación. El grado de motivación logrado por las diferentes actividades de capacitación y si se han efectuado algunas acciones de seguimiento para comprobación de resultados. Si la metodología empleada facilita la participación y crea confianza en los participantes para iniciar el diálogo, intervenir en las discusiones y plantear alternativas. Si el material usado en los programas es apropiado y facilita la comunicación. Si los instructores y promotores tienen ascendiente en los socios debido a su identificación con los objetivos y fines que cumple la empresa, además de su grado de preparación y conocimiento de los temas que tratan. Si el programa de capacitación como parte del programa general de educación tiene el apoyo de los órganos directivos de la empresa y si los recursos asignados permiten que pueda cumplir en buenos términos con su finalidad.

GUIA PARA PREPARAR LA MEMORIA ANUAL

Qué es la Memoria?

Memoria es el documento escrito, por el cual los consejeros con responsabilidad de gestión rinden cuenta ante la Asamblea General, sobre la labor cumplida durante un ejercicio económico.

Los Consejos y Comités de Gestión tienen la obligación de presentar ante la Asamblea General Ordinaria, informes escritos sobre la gestión administrativa, económica y financiera, así como los proyectos y perspectivas que se tienen para la empresa.

El texto de los informes, de cada uno de los órganos de gestión, deberá constar en el Acta en que se resuelve aprobarla y pasarla a consideración de la Asamblea General. En el Acta de Asamblea, bastará hacer referencia a los folios de los libros de los Consejos y Comités en que conste cada informe.

Distribución de la Memoria.

La Memoria así como el Balance General, estado y anexos, deberá ser distribuída a los socios, con la convocatoria a la Asamblea General Ordinaria, a fin de facilitar su exámen con oportunidad.

Asuntos, que por lo menos debe contener la Memoria.

a. Nómina de los miembros titulares y suplentes de los Consejos y Comités que asumieron la responsabilidad de la gestión durante el ejercicio fenecido.

b. Convocatoria y orden del día con transcripción de los artículos del Estatuto, que se relacionan con el objetivo de la Asamblea General Ordinaria.

c. Texto del Informe del Consejo de Administración:

1. Como Organismo Administrativo

- De los Organos de dirección y administración, actividades y resoluciones más importantes (Asamblea Consejo Adm., Comités de Gestión).

- De los socios, considerando ingresos y retiros y comparando con los ejercicios anteriores.

- Asuntos de Gerencia General.

- Asuntos externos con relación a la política de la empresa.

- Necesidad o proyectos de reforma del Estatuto o Reglamentos.

2. Como empresa económica y financiera

- Monto del capital suscrito y del capital pagado, en comparación con los ejercicios anteriores.

- Explicación de las principales cuentas de la contabilidad.

- Condición financiera de la organización.

- Reseña y cuadros comparativos de los volúmenes de operación de las unidades productivas con actividades específicas.

- Aplicación de los fondos sociales.

3. Como institución educadora

- Programas que se han realizado en el ejercicio y resultados obtenidos.

- Participación de socios en otros programas y becas que fueron concedidas, indicando si los ex-becarios están siendo utilizados en alguna unidad o dependencia de la empresa.

d. Proposición sobre la distribución del remanente, teniendo como base los porcentajes establecidos en el Estatuto.

e. Texto del Informe del Consejo de Vigilancia

1. Control sobre los aspectos administrativos (libros-sociales)
2. Control de las operaciones contables.
3. Sobre las reclamaciones de los socios.
4. Objeciones a los acuerdos y resoluciones del Consejo que fueron conciliadas.
5. Dictámen de comprobación de la exactitud de los estados financieros y económicos presentados por el Consejo de Administración.

f. Balances Generales, estados y anexos.

g. Demostración de la cuenta de ingresos y excedentes.

h. Cuadros demostrativos (gastos generales, operaciones, cuentas corrientes bancarias, administración de suelos, etc.)

"LA MEMORIA ANUAL EXPRESA LA RESEÑA DE AQUELLOS HECHOS RESALTANTES QUE CONSTITUYEN LA HISTORIA Y LA IMAGEN DE LA ORGANIZACION".

GUIA PARA PREPARAR LAS ACTAS DE LAS SESIONES

La historia de la empresa se encuentra en las actas de la Asamblea y de los Consejos, de ahí la importancia que tienen de ser bien llevadas y claramente alaboradas.

Como fuente de información, las actas, constituyen para los socios y el Estado, prueba de que las decisiones y acciones fueron tomadas de conformidad con las prescripciones legales establecidas, razón suficiente para que las mismas sean claramente escritas y redactadas a fin de evitar confusión y malos entendimientos.

Procedimientos a seguirse:

a. Lectura y aprobación del Acta anterior

Leída el Acta, la presidencia deberá preguntar si los consejeros están de acuerdo con la misma o no.

Si hay modificaciones, éstas deberán hacerse antes de aprobarse el Acta.

b. Aprobación de la Agenda

Tiene por objeto dar oportunidad a que los consejeros expresen si están de acuerdo con la misma o no. Si hay modificaciones, éstas deberán hacerse antes de aprobarse el Acta.

c. Lectura del Despacho

Sólo se darán lectura a aquellas comunicaciones seleccionadas que tengan relación con los asuntos a tratar o que sean urgentes. Cuando el despacho es muy voluminoso, se sugiere que por Secretaría se haga un resumen del mismo.

d. Informes

A este punto debe dársele la atención debida. El informante debe hacer las aclaraciones del caso sobre el contenido del mismo, detallando cuando sea necesario algunos datos específicos que permitan a los participantes tener una clara idea de la ocurrencia, materia del informe. El informe, una vez recibidos los comentarios que pueden suscitarse, es luego sometido a su aprobación.

e. Asuntos pendientes

En esta etapa de la sesión deben verse aquellos problemas que en las reuniones anteriores no pudieron ser tratados por cualquier causa, y que merecen ser considerados en esta oportunidad.

f. Pedidos

Aquí los consejeros tendrán la ocasión de presentar sus proposiciones a fin de que el Consejo las considere. La Secretaría debe llevar un registro especial para este fin. Se entiende que todo pedido debe estar lo suficientemente fundamentado, no es un asunto improvisado, es más bien el exámen de una situación que se considera necesaria resolver.

g. Orden del Día

En esta estación se discutirán los asuntos propuestos en la Agenda, en el orden establecido, por acuerdo previo o por el propio procedimiento parlamentario, tomándose las resoluciones del caso. Asimismo aquellos informes o pedidos que han sido trasladados a la orden del día por su importancia, deberán ser tratados en esta fase para tomar resolución.

h. Clausura - Levantar la sesión

Agotado el orden del día, el Presidente levantará la Sesión anotándose en el Libro de Actas la hora del término de la Sesión.

SUGERENCIAS

Las resoluciones por el Consejo, para un mejor control de las mismas, podrán enumerarse utilizando el siguiente código:

S - Sesión	O - Ordinaria	E - Extraordinaria
N°- Número de Sesión	R - Resolución	Nº- Número de Resolución

Fecha - D/m/a

Con este código será fácil ubicar un acuerdo, así por ejemplo:

SON * 25/18-9-76/Resol.Nº51
SEN * 20/22-9-76/Resol.Nº56

Sobre la participación de los consejeros

1. Cuando presente una moción hágalo como si estuviera conversando en una reunión de amigos.
2. Exponga sus ideas en forma clara y sencilla, de tal modo que puedan ser fácilmente tomadas en el Acta.
3. Tenga a la mano sus apuntes o notas para consultar datos o cifras que a veces escapan a la memoria.
4. Participe respetando el orden establecido en el debate.
5. Vote en conciencia y solicite aclaraciones sobre las mociones que estén en discusión antes de que se adopten los acuerdos.

DEFINICION DE TERMINOS

POLITICA : Afirmación general o declaración que guía o canaliza a los socios de una empresa en el proceso de adpción de decisiones.

OBJETIVO : Fin hacia el que se encamina la actividad de una empresa. Deseo y aspiraciones por lograr.

META : Lo que se pretende lograr en un plazo definido.

ESTRATEGIA : Son los pasos a seguir para lograr las metas y objetivos. Es una decisión que guía, cambia o mantiene la dirección de la empresa hacia sus objetivos. Por su jerarquía domina a la táctica.

EMPRESA : Es un organismo formado por elementos humanos y materiales, cuyo propósito es la producción de bienes y servicios.

BIENES : Son los elementos materiales e inmateriales susceptibles de tener un valor.

ORGANIGRAMA : Representación gráfica de la estructura de una organización, por ejemplo una empresa.

PLANIFICACION: Función de la administración que tiende a determinar los objetivos de la empresa así como los insumos y los procesos para alcanzarlos. Se conoce también con los nombres de Planeamiento o Planeación.

PROGRAMACION: Consideración sitemática de actividades futuras, inversiones, producción, ventas y otros rubros, mediante previsiones periódicas, regidas por los objetivos de un plan.

PROGRAMA : Explicitación de los componentes, actividades y operaciones consideradas en un plan.

TACTICA : Decisión subordinada a la estrategia.

PRODUCCION : Resultado de los procesos dirigidos por la empresa en los cuales participan los factores y recursos productivos para satisfacer los objetivos de explotación.

PRODUCTIVIDAD: Constituye un indicador de salida que relaciona el producto o los productos generados con un factor, un conjunto de factores o la totalidad de los recursos involucrados en la generación de la producción.

COSTOS DE PRODUCCION : Constituyen la suma valorizada de los factores y recursos necesarios para la generación de los productos agropecuarios. Comprende los costos directos e indirectos.

Costos directos. Se considera aquellos que inciden directamente en el proceso productivo, tales como:

- Insumos físicos, por ejemplo las semillas, abonos, insecticidas, fertilizantes y pesticidas.

- Mano de obra. Comprende: salarios, anticipos, etc.

Costos indirectos. Son todos aquellos gastos necesarios e indispensables que no son imputables directamente a la actividad investigada. En el caso del costo de producción de un cultivo de soja pueden considerarse indirecto:

- Depreciaciones. De maquinarias, herramientas, animales de trabajo ligados a más de un cultivo, mantenimiento de equipos, instalaciones, construcciones y animales de trabajo que son destinados a más de una actividad productiva.

DEPRECIACION: Pérdida de valor de los bienes del activo fijo que se produce en virtud del desgaste y de la obsolescencia.

COMERCIALIZACION: Es un proceso que involucra las distintas funciones relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde que éstos se producen hasta que llegan al consumidor intermedio o final.

EJERCICIO : Período de doce meses consecutivos que corrientemente se identifica con el año calendario.

BALANCE GENERAL: Estado financiero que debe preparar toda empresa al cierre de cada ejercicio para conocer su situación patrimonial financiera y sus resultados económicos.

BALANCE DE COMPROBACION : Balance interno que tiene por objeto comprobar la correspondencia entre el balance diario y el mayor.

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS : Estado financiero que indica si la participación de la empresa ha aumentado o disminuído en un período dado de tiempo y los factores específicos responsables del cambio.

FLUJO DE CAJA: Proceso financiero de la empresa mediante el cual se hacen efectivos las entradas y salidas de fondos. Para el análisis del Flujo de Caja es necesario preparar el estado de orígen y aplicación de fondos y prever mediante pronósticos financieros las entradas y salidas esperadas.

CONTADOR : Persona que tiene a su cargo la contabilidad de una empresa.

REMANENTE BRUTO : Los ingresos menos el costo de venta y los gastos de operación sin deducir impuestos ni amortizaciones.

GASTOS DE OPERACION: Son aquellos gastos asociados con las ventas y otras actividades directa e indirectamente productivas.

(*) REMANENTE NETO: Remanente Bruto menos impuestos y el pago de las amortizaciones por los bienes adjudicados.

EXCEDENTE DISTRIBUIBLE : Excedente aprobado por Asamblea General para ser distribuído entre los socios en función del trabajo aportado y/o del uso de los servicios de la empresa. De la suma correspondiente a cada socio será capitalizado obligatoriamente un porcentaje no menor del 25% y el saldo entregado en dinero o en especies.

(*) En el presente caso se ha propuesto que la Asamblea General deduzca anualmente una cantidad de los ingresos brutos con cargo a la cuenta de ingresos y gastos para amortizar la deuda por los bienes adjudicados a la empresa. Con esta deducción se constituirá el Fondo de Desarrollo General.

BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, José E. La Empresa Comunitaria. IICA - Dirección General. San José - Costa Rica. 1975.
2. _____. _____. Una Opción Humanista en el Desarrollo Rural de América Latina. IICA - Dirección General. Costa Rica. 1974.
3. AID. Libros, Registros y Crédito en la Buena Dirección. Tema 2. Centro Regional de Ayuda Técnica. México/Buenos Aires.
4. _____. La Contabilidad: su Importancia y Utilidad. Tema 4. Centro Regional de Ayuda Técnica. México/ Buenos Aires.
5. _____. Financiación a Corto y Largo Plazos. Tema 5. Centro Regional de Ayuda Técnica. México/Buenos Aires.
6. Banco Nacional de Fomento. Reglamento de Préstamos Agropecuarios para Pequeñas y Medianas Explotaciones Agropecuarias. Departamento Agropecuario. Asunción - Paraguay.
7. BESNIER ROMERO, Fernando. Gestión de las Explotaciones Agrarias. Ministerio de Agricultura-Extensión Agraria (2a. edic.). Madrid 1972.
8. BEAL,G.M.; BOHLEN, J.M. y RAUDABAUCH, J.N. Conducción y Acción Dinámica del Grupo. Kapelusz. Bs.As. Argentina. 1964.
9. CLIFFORD, Roy A. Liderazgo Local en el Desarrollo Rural Latinoamericano. Publicación Miscelánea Nº 42. IICA - OEA.
10. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION E INVESTIGACION PARA LA REFORMA AGRARIA (CENCIRA), Curso de Administración de Empresas campesinas. Lima - Perú. 1973.
11. _____. Manual de Administración para Empresas Campesinas. Lima - Perú. 1975.
12. _____. La Capacitación para la Reforma Agraria. Lima - Perú. 1974.
13. _____. Manual de Capacitación Empresarial. I Tomo. Lima - Perú. 1971.

14. CENTRAL DE COOPERATIVAS AZUCARERAS DEL PERU. Manual de Consulta para los Consejos de Vigilancia. Lima - Perú. 1974.

15. CENACOP. Curso Superior de Cooperativismo Agrario. Tomo I y II. Lima - Perú. 1971.

16. CENTRO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS Y LABORALES. Manual del Cooperativismo Agrario en Israel. Departamento de Cooperación Internacional. Israel. 1971.

17. DIAS BRANDAO, Erly. Administración de la Empresa Rural. IICA OEA. Programa de Crédito Agrícola. 1967.

18. EDICIONES MARTINEZ/DE LEGISLACION. Reglamento de Cooperativas Agrarias, Cooperativas Comunales, Centrales de Cooperativas Agrarias y Sociedades Agrícolas de Interés Social. Decreto Supremo Nº 240-69 AP. Lima - Perú. 4 de noviembre de 1969.

19. FAO. Posibilidades Futuras de los Bosques del Paraguay. Documento Nº 2. Proyecto de Desarrollo Forestal y de Industrias Forestales. Asunción - Paraguay. 1969.

20. FAJARDO, J.V. Fundación de las Cooperativas. Lima - Perú.

21. HOPKINS, J.A. y HEADY, E.O. Contabilidad y Control de Explotaciones Agrícolas. Edit. Reverté S.A. Barcelona. 1964.

22. IICA - INCORA. Seminario Nacional sobre Criterios para Programa de Colonización. Bogotá - Colombia. 1974.

23. INSTITUTO DE BIENESTAR RURAL (IBR) - IICA. V Reunión Interamericana de Ejecutivos de la Reforma Agraria. Asunción-Paraguay. 1974.

24. I B R. Estatuto Agrario. Ley Nº 854. Asunción-Paraguay. 1974.

25. _____. Aspectos de la Comercialización Agrícola en el Paraguay y la acción del IBR. Asunción - Paraguay. 1976.

26. ICIRA. La Cooperación Organizada. Santiago - Chile. 1970.

27. IICA. Los Procesos de Cambio y Capacitación en el Desarrollo. Dirección Regional para la zona Norte. Guatemala. 1973.

28. _____. Criterios para el Planeamiento de Asentamientos Rurales. Publicación Miscelánea Nº 74. Guatemala, C.A. 1970.

29. LINARES SALAS, Mario. ABC de las Cooperativas. INCA S.A. Lima - Perú. 1969

30. MINISTERIO DE AGRICULTURA DEL PERU. Manual de Normas y Procedimientos para Adjudicaciones de Reforma Agraria. Vol.I y II. Lima. 1971. Actualizado: Modelo de Estatuto, Modelo de Reglamento de Trabajo, Modelo de Reglamento de Elecciones.

31. _____. Manual de Administración para las Empresas Campesinas del Area Reformada. Lima - Perú. 1974.

32. MINISTERIO DE AGRICULTURA DEL PERU - CENCIRA - CONAPS. Perú 1975, Propiedad Social en el Sector Rural. Lima - Perú. 1975.

33. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DEL PARAGUAY. Lay 349 Decreto 27.384, Régimen Legal de Cooperativas. Asunción Paraguay. 1972.

34. NEIRA A., Víctor. Elementos de Administración Participante. Centro de Estudios de Participación Popular. Lima - Perú. 1975.

35. RAMSAY, J.; FRAS, H. y BELTRAN, L.R. Extensión Agrícola, Dinámica del Desarrollo Rural. IICA. San José - Costa Rica. 1975.

36. SUAREZ MELO, Mario. Las Empresas Comunitarias en Chile, Colombia, Panamá y Venezuela. IICA - CIRA. Bogotá. 1972.

37. SECRETARIA GENERAL DE LA OEA. Financiación de Cooperativas Agrícolas. Estudios y Monografías, XXIII. Washington D.C. 1972.