

PANAMA 305.235 I59785 1985



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA



PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL

SECRETARIA INTERAMERICANA DE JUVENTUD RURAL

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION

DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACION Y
CAPACITACION AGRARIAS

SERVICIO DE COORDINACION DE PROGRAMAS CON LA JUVENTUD RURAL

SEMINARIO SOBRE ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS
DE TRABAJO CON LA JUVENTUD RURAL EN IBERO
AMERICA Y ESPAÑA.



AÑO INTERNACIONAL DE LA JUVENTUD
1985

MADRID - ESPAÑA 25 - 29 MARZO

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGRARIAS

[Handwritten signature in blue ink]



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

SECRETARIA INTERAMERICANA DE JUVENTUDES RURALES

Programa de Desarrollo Rural Integral

**METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION DE EMPRESAS
JUVENILES DE PRODUCCION**

Panamá, Marzo de 1985

Documento reproducido para distribución en el Seminario de Expertos
de Alto Nivel en Juventudes Rurales.

This One



YH55-X8U-3XFQ

Digitized by Google

COLECCIÓN FONOLÓGICA
NOS. 100 DEL BIBLIOTECA
HIA - 1954

IFCA
2. 295
1984
V. 5

Presentación

Los esfuerzos del IICA orientados a lograr la incorporación de la juventud rural al desarrollo económico y social de sus respectivos países data ya desde hace más de 25 años y puede afirmarse que existe un elemento común a los diversos tipos de proyectos y programas implementados: la certeza de que sólo mediante el trabajo económico y socialmente productivo es que el joven puede acceder a la integración plena.

Por otra parte también pueden distinguirse dos modalidades o enfoques en esta acción técnica: Aquella que parte de la incorporación individual simultánea y el enfoque grupal o cooperativo.

A partir del elemento común trabajo/productividad, son muchas las experiencias registradas con ambos enfoques, concluyendo el análisis de las mismas en que independientemente de si la integración se efectúa de manera individual o cooperativa, lo fundamental es generar marcos conceptuales y metodológicos que permitan reducir el riesgo y la incertidumbre de quienes inician el desarrollo de este tipo de iniciativas, a la vez, que elevan la efectividad y excelencia de los programas ya consolidados.

En el año 1978, Año Interamericano de la Juventud Rural, la Secretaría **Interamericana** de Juventudes Rurales, establece como meta impulsar la consolidación de una experiencia concreta que permitiera la formulación de un planteamiento teórico-metodológico, cuyos registros y análisis condujeran a la formulación de un modelo general susceptible de adaptación, de acuerdo a las características particulares del contexto de implementación.

En Costa Rica se crean condiciones favorables para adelantar esta iniciativa y respondiendo a la solicitud formulada por el gobierno de ese país el IICA compromete su apoyo en el fortalecimiento del Programa Nacional de Cooperativas Juveniles.

El presente documento constituye la sistematización de mucho de

lo producido durante esos años referente al enfoque cooperativo o asociativo. Fue elaborado en Agosto de 1984 en el marzo del Proyecto de apoyo al Programa Nacional de Cooperativas Juveniles de Costa Rica (PNCJ) y como respuesta a la acción diagnóstica efectuada meses antes en la que se determinó la necesidad de formular una metodología de implementación de las Empresas Juveniles que guíase la acción institucional hacia el logro de los objetivos planteados para el Programa.

La metodología de implementación de Empresas Juveniles de Producción, si bien tiene aspectos específicos del PNCJ de Costa Rica, la mayoría de sus contenidos son generalizables para los diversos países ya que se analizaron experiencias de Empresas Juveniles en América Latina desde 1976.

La SIJR del IICA ha mantenido un apoyo directo y constante desde la formulación del documento, así también en la aplicación práctica de la metodología, teniendo presente que la misma constituye un insumo que debe continuar siendo ajustado de acuerdo a los resultados obtenidos y enriquecido con el aporte de quienes laboran en este campo en los diferentes países del continente, hasta lograr la delimitación de un instrumento metodológico difundible y transferible a nivel de los organismos competentes en cada país.

Lic. Clara Solís

Panamá, Marzo de 1985

Especialista en Juventud Rural
Responsable de la Secretaría Interamericana de Juventudes Rurales
IICA

Introducción

Cuando en el mes de Mayo se discutían a diversos niveles los resultados de la acción diagnóstica realizada en el Programa Nacional de Cooperativas Juveniles de Costa Rica, se reconoció la indispensabilidad de contar con una metodología que orientara la acción institucional en la Implementación de las Empresas Juveniles, orientándose desde entonces los esfuerzos de la consultoría a la satisfacción de tal carencia.

La idea predominante en todo momento fue la de formular un modelo operativo de carácter científico, lo que implicaba en alguna medida una presentación de naturaleza experimental, debiéndose a su vez por tanto fundir una guía de acciones prácticas con un marco teórico adecuado.

Afortunadamente el Instituto tenía una basta experiencia en el área de las empresas cooperativas con elementos jóvenes, registrada de diversas maneras (informes, marcos teóricos, actas de reuniones, correspondencia, etc.) e inclusive algunos intentos previos de sistematización (Cusicanqui 1976, CSolís y JCusicanqui 1978; GJaramillo y SCoto, 1982, CSolís y AMartínez, 1983, CSolís 1984) lo que en conjunto representaba un significativo acervo bibliográfico que incluía no sólo aspectos conceptuales, sino un valioso recuento de testimonios sobre experiencias muy concretas. Por tanto lo necesario era efectuar un esfuerzo de síntesis e integración de los diversos aportes a la luz del modelo general establecido.

Sin embargo, no fueron escasas las discusiones y los cambios introducidos durante su formulación: inicialmente se pensó en elaborar un perfil, con presentación de puntos y centrado en el área organizativa, luego se constató la necesidad de un enfoque más integral y finalmente se llegó a la estructuración del modelo. Posteriormente quedaba por resolver el nivel de profundidad, los contenidos principales, los elementos accesorios, **entre otros**.

El problema básico era que todo parecía demasiado importante, que habían discusiones teóricas que debían aparecer, etc. Pero la presión del tiempo aceleró la toma de decisiones: se aplicaría modelo general y se daría una orientación práctica al resto de los contenidos. Esto es lo que pretende el documento, brindar orientaciones prácticas sobre la base del proceso y su forma de implementación y cumplimiento, centrado en la Empresa Juvenil como unidad principal.

El documento inicia con un breve recuento de las iniciativas y esfuerzos institucionales más importantes que se han dado ~~en~~ para abordar el binomio juventud-empleo y particularmente en el campo de la producción asociativa. Dicho recuento se efectúa a partir de 1974. Seguidamente se hace una aclaración sobre el presente documento, sus orígenes e implicaciones y el establecimiento de objetivos precisos respecto al mismo. Esto es complementado con la exposición de aquellos principios o premisas de las que se partió para su elaboración.

Estos tres capítulos iniciales, lo que en realidad pretenden es sustituir posibles discusiones teóricas que de otra manera deberían haber sido contempladas con mucho mayor detalle a lo largo del documento.

El capítulo 4 contiene una descripción general del modelo y los capítulos 5 y 6 se refieren a la influencia de la situación nacional y los marcos de referencia sobre el funcionamiento de la Cooperativa Juvenil.

Efectuadas las conceptualizaciones generales sobre la Cooperativa Juvenil (cap.7), se entra de lleno a los componentes del proceso productivo y organizativo con sus diferentes etapas y componentes.

Debe reconocerse que existen algunas deficiencias en el tratamiento de algunos temas en los que se prefirió no profundizar, o algunos componentes que si bien hubiera sido ideal incluir en el

documento, necesariamente habrían postergado su entrega indefinidamente. En este último caso y conscientes de que lo perfecto es enemigo de lo posible, se reunieron todos estos vacíos y se dejó constancia de su existencia en el último capítulo.

El ciclo productivo se caracteriza por el análisis de alternativas y sus repercusiones, mientras que las etapas variables semejan una guía de procedimientos. Extrañará el tratamiento de la tercera etapa (cap 12) pero todos los análisis conducían a ese resultado lógico.

Lic. Juan Diego Pacheco

Especialista en Juventud Rural
Consultor de la Secretaría Interamericana de Juventudes Rurales
IICA.

INDICE

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. NATURALEZA DE LA PROPUESTA METODOLOGICA	7
Objetivos Generales	10
3. PREMISAS DE LA PROPUESTA METODOLOGICA	11
4. DESCRIPCION GENERAL DEL MODELO	14
5. SITUACION NACIONAL	17
6. MARCOS DE REFERENCIA	22
7. LA COOPERATIVA JUVENIL DE PRODUCCION	27
8. CICLO PRODUCTIVO	30
8.1 Acción diagnóstica	30
Contenidos Plan de Explotación	33
8.2 Aprovisionamiento	37
8.3 Producción	53
8.4 Comercialización	72
8.5 Distribución	81
9. ETAPAS VARIABLES	87
10. PRIMERA ETAPA: GESTION DIRIGIDA	89
11. SEGUNDA ETAPA: CO-GESTION	115
12. TERCERA ETAPA: AUTOGESTION	125
13. ACCIONES PENDIENTES	127

1. ANTECEDENTES

Desde hace varios años, los diferentes gobiernos e instituciones públicas y privadas costarricenses relacionadas con el trabajo de juventud han venido desarrollando diferentes actividades encaminadas a lograr la incorporación del sector juventud al proceso productivo del país, por medio de diferentes formas asociativas y empresariales.

Entre las diferentes actividades y gestiones que se han desarrollado en el país, para lograr lo antes mencionado, deben citarse las siguientes:

- 1.1 En el marco global de la Política Nacional de Juventud (1974-1978) emitido por la Dirección General de Juventud del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, se contemplaba dentro de sus objetivos: crear una línea de integración del joven al desarrollo económico del país; crear un Fondo Nacional de la Juventud; crear una estrategia para el establecimiento de esta línea de trabajo.
- 1.2 En el año 1976, la Dirección General de Juventud del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, tomando en cuenta lo establecido en el Marco Global de la Política de Juventud del período 1974-1978, definió dentro de los programas de dicho Ministerio, proyectos productivos para la juventud, cuyas principales líneas fueron:
 - a. Fundamentos para actuar frente al binomio juventud/producción.
 - b. El proyecto productivo como instrumento de integración del joven a la producción.
- 1.3 En julio de 1977, en una Reunión de Consulta Técnica sobre Empresas Juveniles de Autogestión, en la cual participaron: el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, el Instituto de Tierras y Colonización (ITCO), y el IICA, se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. Antecedentes de las políticas nacionales de juventud y algunas consideraciones e interrogantes sobre la Empresa Juvenil de Producción.
- b. La Empresa Comunitaria Campesina: algunos antecedentes históricos.
- c. El proceso organizativo de una Empresa Juvenil de Autogestión.
- d. Delimitación de lo social y de lo educativo en relación a la Empresa Juvenil de Autogestión.

1.4 En el mismo año de 1977 se elaboró el Proyecto de colaboración entre el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes y la Secretaría Interamericana de Juventudes Rurales del IICA, cuyos principales objetivos fueron:

- a. Aumentar la capacidad técnica de los Departamentos de Programación y Estudio de Proyectos Productivos de la cartera de Juventudes del MCJD, para la definición, programación y ejecución de las actividades que demanda la implementación y el funcionamiento del Subprograma EJAS.
- b. Fortalecer la unidad de Programación del Departamento de Programación y Estudio con la capacidad técnica necesaria como para identificar y programar las actividades del Subprograma EJAS.
- c. Fortalecer al Departamento de Proyectos Productivos con la capacidad técnica necesaria como para ejecutar las actividades que conlleva la organización y puestas en marcha de una EJA.

1.5 En Octubre de 1978, el MCJD y el Movimiento Nacional de Juventudes, establecen el Programa de Empresas Juveniles dentro del cual se enmarca el Subprograma de Empresas Juveniles Agropecuarias (EJAS). Los principales objetivos que pretendía alcanzar este subprograma fueron:

- a. Hacer llegar los beneficios de las políticas estatales hasta los sectores más amplios de la población juvenil.
- b. Generar nuevas fuentes de trabajo para los jóvenes, creando al mismo tiempo una base laboral para la organización juvenil.
- c. Colaborar para la plena integración de los jóvenes a los procesos de desarrollo económico y social, dándoles con ello la oportunidad de participar de manera consciente y creadora.

1.6 En noviembre de 1979, la Dirección General de Juventud del MCJD, organizó el Primer Consejo Nacional de Consulta sobre Juventud. Dentro de los resultados fundamentales de este Primer Consejo están los siguientes:

- a. Se definió ejecutar una política de desarrollo rural integral que sirva de centro y fundamento al desarrollo económico y social equilibrado del país, y que incorpore a los sectores campesinos desvalidos a las actividades productivas y a los beneficios de la civilización.
- b. Diseñar mecanismos e instrumentos para estimular la inversión en actividades productivas.
- c. Apoyar la creación de Empresas Comunitarias de Producción.

1.7 En los años 1979-1980, la Dirección General de Juventud del MCJD elaboró el documento denominado "Trabajo y Estudio".

Dentro de los objetivos de este documento relacionados con el sector juventud/producción, se destacan los siguientes:

- a. Acceso de los jóvenes al trabajo y creación de unidades productivas y de servicios de carácter autogestionario.
- b. Fomentar la creación de Empresas Juveniles de Producción y fortalecer las empresas ya existentes en el país.

c. Colaborar para la plena integración de los jóvenes a los procesos de desarrollo económico y social del país.

1.8 En el año 1980 se estableció el Proyecto IICA/ITCO sobre Empresas Juveniles de Autogestión. Los objetivos que se pretendían alcanzar con este Proyecto fueron:

- a. Fortalecer la capacidad técnica del ITCO para establecer una Empresa Juvenil de Producción Agropecuaria, que permita a través de un proceso de organización y participación, la incorporación de sus miembros a una empresa asociativa con carácter productivo, rentable y permanente.
- b. Es así como, siguiendo esos lineamientos, se establece la Cooperativa Juvenil de Producción "La Cañita" en Filadelfia, Guanacaste. Aunque el Convenio IICA/ITCO no está vigente, actualmente el IICA brinda asistencia técnica a dicha Cooperativa.

Como resultado del programa se han establecido Cooperativas Estudiantiles de Producción en los Colegios Agropecuarios de Aguas Zarcas de San Carlos, La Suiza de Turrialba, Jicaral de Puntarenas y una Cooperativa no estudiantil en Bataán, Limón.

1.9 El 14 de julio de 1982, el señor Presidente de la República, por medio de carta dirigida al Director General del IICA, le solicita el apoyo técnico de esta Institución, con el fin de implementar una Política Nacional de Empresas Juveniles.

La solicitud presidencial fue acogida en forma entusiasta por ambas instituciones, las cuales han iniciado las acciones correspondientes.

1.10 El 21 de julio de 1982, el Gobierno de la República promulgó un Decreto sobre Cooperativas Juveniles y Estudiantiles.

Este decreto lo concibe el Gobierno como de especialísimo interés y utilidad pública, ya que las cooperativas juveniles al igual que el sistema cooperativo en su conjunto, son un medio fundamental para el desarrollo económico y social, y el perfeccionamiento democrático.

1.11 El 2 de noviembre de 1982 se crea el Programa Nacional de Cooperativas Juveniles, organismo rector de la política de promoción y consolidación de cooperativas juveniles, cuyo Consejo Directivo está integrado por 1 representante de cada una de las siguientes instituciones: INFOCOOP, IDA, MEP, MAG, MNJ, MCJD.

1.12 En los meses de marzo a mayo de 1984, se define el efectuar una acción diagnóstico tanto a nivel institucional como de las trece cooperativas que funcionaban al momento en el marco del Programa Nacional de Cooperativas Juveniles. Ambos diagnósticos se efectúan con el apoyo técnico del IICA y se obtiene, como resultado final, los documentos "Informe de Consultoría en Desarrollo Organizacional" (DOC. 01-84) y "Diagnóstico Situacional de las 13 Cooperativas Juveniles del Programa Nacional de Cooperativas Juveniles y Estudiantiles" (DOC. 02-84).

1.13 El DOC. 01-84 define que la carencia de una metodología y estructura definidas son la causa de los problemas operativos del "Programa"* y su falta de consolidación:

"No existe duda de que en todo momento ha estado claro el objetivo del Programa, de sus fines; sin embargo, el ¿COMO? era algo que requería demasiado tiempo y calma como para poder formularse en momentos cuando lo fundamental era obtener recursos económicos, personal, formar grupos, legalizar las cooperativas, etc".

* En lo restante del documento se utilizará "Programa" para referirse al Programa Nacional de Cooperativas Juveniles de Producción.

"En el vacío que constituye la carencia de esos componentes fundamentales (la organización interna y la metodología) se esfuman todos los esfuerzos hechos en otros campos..."

- 1.14 El DOC. 02-84 concluye que en realidad la problemática de las cooperativas juveniles como unidades productivas, debe ser tratada integralmente, aunque puede establecerse un orden de prioridad que se inicia con dirección y liderazgo, continúa con planificación, organización, integración y concluye con control. En todo caso, todas estas situaciones deben estar definidas a partir de una metodología que oriente los esfuerzos de cada cooperativa y del programa en su conjunto.

- 1.15 Los antecedentes expuestos permiten concluir que si bien se han realizado diversos esfuerzos en el campo de la organización juvenil para la producción, también debe reconocerse que ha primado una ausencia de definiciones metodológicas (o al menos no están suficientemente documentadas), lo que por una parte impide un análisis más riguroso de las acciones previas y por otra, imponen la necesidad de contar con una metodología como requisito fundamental en términos de programa.

2. NATURALEZA DE LA PROPUESTA METODOLOGICA

2.1 Los antecedentes expuestos en el capítulo anterior permiten concluir que si en realidad ha existido la voluntad por impulsar los programas orientados a resolver la problemática del binomio juventud-trabajo, en términos generales sus resultados han sido poco alentadores. Una de las razones que ha incidido mayormente en esta situación ha sido la carencia de una metodología que no sólo permitiera guiar los procedimientos de cada intento, sino además, la posterior evaluación contra los resultados. Este requerimiento metodológico se presenta ahora con mayor nitidez, no sólo porque el Programa de Cooperativas Juveniles debe evitar los errores de los programas anteriores, sino que además hay dos factores ineludibles: el incremento de la presión de la demanda por el servicio y los problemas detectados en la acción diagnósticada que establecen urgencia de acciones correctivas.

2.2 El presente documento, como respuesta a la situación hasta ahora descrita, trata por tanto de brindar los lineamientos necesarios para ejecutar el Programa Nacional de Cooperativas Juveniles en general y el proceso de cada unidad productiva en particular. Sus planteamientos, si bien deben mantenerse en el plano de lo general, deliberadamente evitan la vaguedad tendiendo más bien a generar un modelo que permita la adaptación por contingencia o particularidad de los casos.

Sin embargo, esta respuesta puede considerarse "parcial", en sentido que es imposible formular una metodología, en el amplio sentido, con todos los requerimientos que su concepto implica, en tan escaso tiempo y con la ausencia de registros confiables. El presente esfuerzo debe ser considerado inicialmente como una "propuesta" metodológica y como tal susceptible de ser rechazada, modificada o aceptada. En el primer caso se volvería nuevamente al estado de requerimiento metodológico, pero en las dos últimas alternativas la

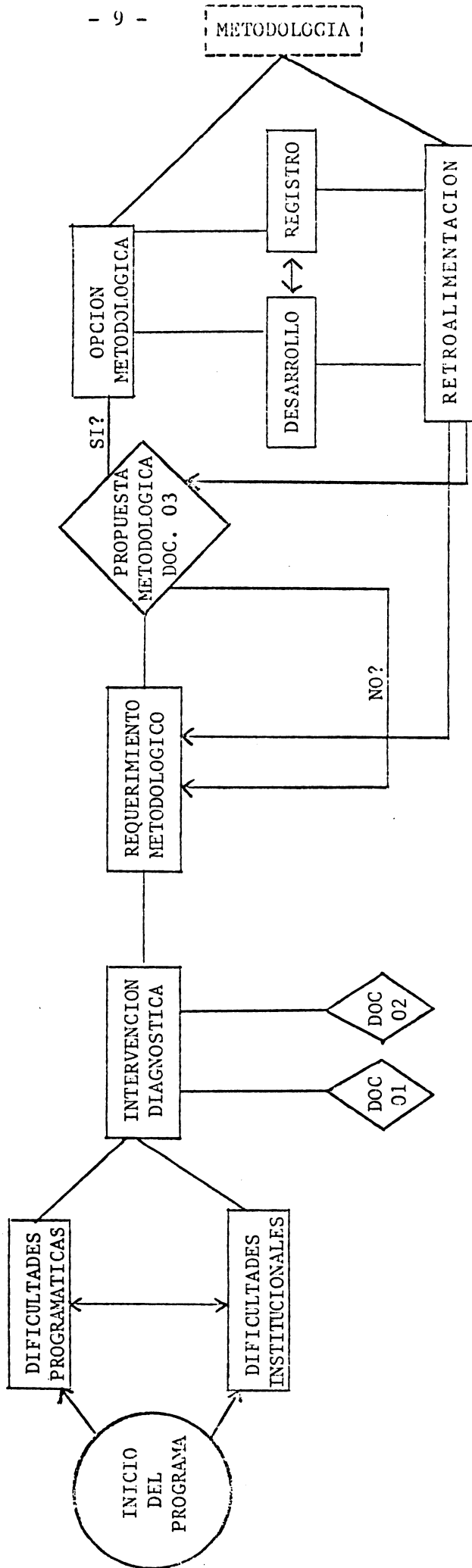
propuesta sería adoptada por el programa y pasaría a constituir entonces una "opción" metodológica.

- 2.3 La opción implica una decisión consciente y deliberada, un compromiso personal e institucional, a traducirse en apoyo para el cumplimiento de lo establecido. Por tanto, una vez que esta propuesta sea aceptada o reformulada por los niveles de decisión del programa, requerirá de la concurrencia de todos los factores en ella detallados para el logro de los objetivos planteados. Es obvio que muchas acciones implicarán modificaciones en los niveles institucionales y operativos de por sí previsibles, sobre todo si se acepta que aunque no todo cambio es mejora, toda mejora implica un cambio.

Finalmente, dentro de la opción debe considerarse un margen de error que le es propio a todos estos esfuerzos, el mismo que se espera en ningún caso llegue a tener una influencia significativamente negativa.

- 2.4 La opción metodológica y su consecuente aplicación imponen esfuerzo especial en lo que a registro se refiere. Es así como uno de los componentes principales del modelo es el sistema de información, el que además de cumplir la función de insumo de la planificación y reductor de la incertidumbre (retroalimentación), será la base fundamental que conduzca posteriormente a la formulación de una metodología final.
- 2.5 El flujograma 1 recoge lo expuesto en este acápite, restando tan sólo agregar que tanto la opción metodológica como la metodología en sí son más bien categorías de análisis, ya que en la práctica se manifiestan como un continuum, modificándose constantemente por la información registrada y el cambio de las circunstancias y condiciones imperantes. En el Gráfico 1 se representa la secuencia de los pasos seguidos en procura de la metodología y las acciones pendientes al respecto.

GRAFICO # 1
FLUJOGRAMA DE LA METODOLOGIA

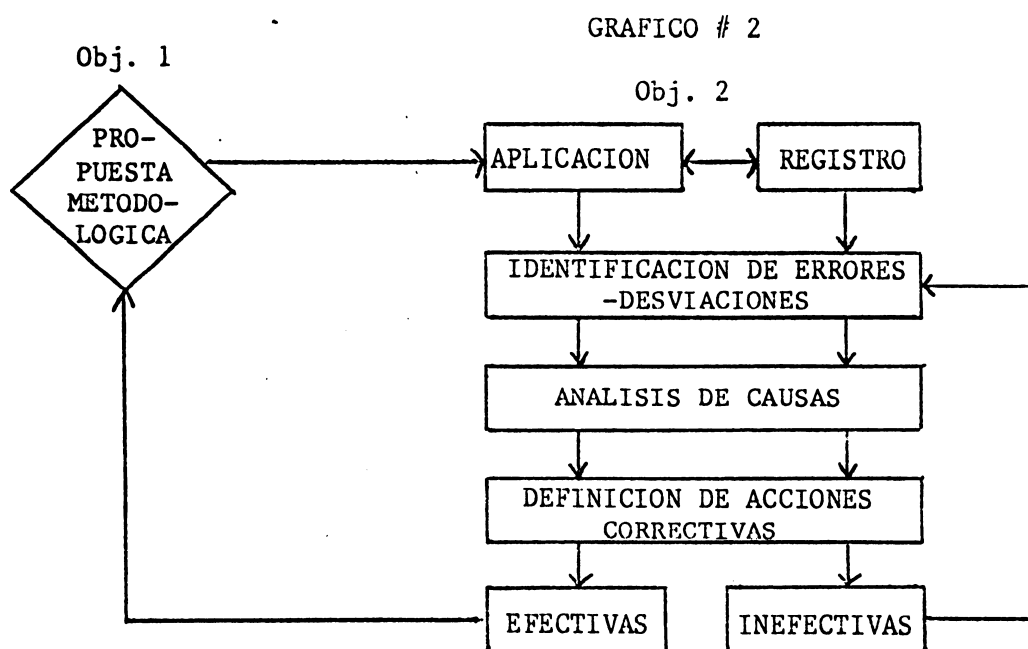


2.6 Objetivos Generales*

La propuesta metodológica tiene dos fines fundamentales:

1. A partir de los principios y de la experiencia acumulada por el Programa de Cooperativas Juveniles de Producción, del análisis de experiencias similares y la sistematización de contenidos bibliográficos, formular un modelo teórico de funcionamiento de las cooperativas juveniles, que sea la base para la discusión institucional y toma de decisiones programáticas y operativas.
2. Efectuar una aplicación del modelo con su correspondiente registro que permita determinar aciertos y yerros, que conforme sean sistematizados, constituyan el insumo requerido para la reformulación parcial o total del modelo, en forma continua.

En el Flujograma N° 2 se detalla el carácter dinámico de los objetivos de la propuesta metodológica. Los objetivos específicos serán detallados en cada etapa, fase o componente del modelo.



* No debe confundirse con los del Programa.

3. PREMISAS DE LA PROPUESTA METODOLOGICA

El enfoque científico del trabajo elaborado impone la necesidad de dejar constancia de las limitaciones, principios y enfoques utilizados en su elaboración, así como de algunas previsiones que deben tomarse en cuenta durante su desarrollo. En tal sentido se ha introducido esta acápite en el que se unifica todo el contenido bajo el título de premisas.

- 3.1 No existe una metodología ideal válida para toda circunstancia, sino que está como producto de la unión de lo teórico con lo práctico, está inmersa en los hechos políticos, sociales y económicos, cambiando y enriqueciéndose cotidianamente de acuerdo con los intereses, tareas y luchas que se vayan presentando.
- 3.2 La propuesta metodológica pretende unificar criterios y procedimientos, sin esperar por esto implementaciones dogmáticas que procuren hacer idénticas todas las experiencias. No existe una sola manera óptima de organizar, producir, sancionar, estimular, etc. y ninguna es igualmente efectiva, de ahí que la aplicación provocará variaciones que serán directamente proporcionales a las características diferenciadoras de cada unidad productiva.
- 3.3 Es común pensar que se puede implantar una metodología traspasando la nueva sobre la vieja y que de ahí en adelante se suspende lo que se está haciendo y se comienza lo que debe hacerse. El problema está en que para aplicar categorías nuevas (organización, funcionamiento, etc) hay que rechazar las viejas y eso implica saber por qué estas últimas no son buenas.
- 3.4 La aplicación de la metodología debe efectuarse en toda la cooperativa, debe ser conducida por quienes la dirigen, obteniendo un esfuerzo de conjunto y la participación de todos los asociados. Dicha aplicación debe efectuarse de manera ordenada y por etapas.

- 3.5 Costa Rica es un país capitalista-dependiente y estas características se extienden a todos los ámbitos de la relación social, obviamente manifiestos en el área de la producción (explicitación - acumulación) y la educación (relación vertical). Por otra parte, los jóvenes generalmente han sido movilizadas en torno a intereses deferentes de los suyos.
- 3.6 Esto lleva a que exista una resistencia cultural así como una falta de experiencia en lo que se refiere a producir en forma asociativa, la propiedad social, la autogestión, la distribución equitativa, las relaciones horizontales y otro gran número de pautas que será indispensable que los asociados adquieran para llevar con éxito a la cooperativa juvenil.
- 3.7 Son los jóvenes por sus características biopsicosociales, el grupo hetero con mayores posibilidades de configurar una verdadera empresa de autogestión; no obstante el modelo será aceptado a partir de un análisis de costo-beneficio (económico, social, afectivo, etc), debiendo preverse que el nivel de resistencia que se enfrente, será inversamente proporcional al grado de motivación que se alcance con anterioridad.
- 3.8 Los jóvenes, sin embargo, requieren de un período previo de conceptualización y ejercitación que les habilite de manera real para cumplir con los planteamientos y principios del cooperativismo y la autogestión. En esta etapa la capacitación puede ser un recurso, pero no es el único.
- 3.9 Está intrínseco en la filosofía del cooperativismo la autogestión como modelo empresarial, por tanto las cooperativas juveniles deberán tener como base organizativa y operativa el modelo autogestionario, reflejado en su estructura, sistema de participación, cultura organizacional y conductas grupales e individuales.

3.10 El Programa de Cooperativas Juveniles es la estructura institucional responsable por el desarrollo de la iniciativa y por tanto, debe procurar la especialización en áreas tales como producción, gestión, organización, crédito, comercialización, etc, a fin de que la asistencia técnica que brinda pueda ser determinada como un elemento acelerador del fortalecimiento de las unidades productivas y su multiplicación a nivel nacional. Igualmente debe constituir el órgano integrador de los esfuerzos interinstitucionales orientados a solventar la problemática del binomio juventud-trabajo, tanto en el sector gubernamental como no gubernamental, local, nacional e internacional.

4. DESCRIPCION GENERAL DEL MODELO

La propuesta metodológica se fundamenta en un modelo cuya unidad básica de análisis es la Cooperativa Juvenil, debiendo aclararse que no se parte del "programa", ya que éste por naturaleza se encuentra "en función de".

- 4.1 A partir de la cooperativa juvenil como unidad de análisis se establecen los ambientes externos con los que interactúa y los procesos internos determinantes. El ambiente externo más amplio constituido por la situación universal o mundial se ha excluído a fin de simplificar el modelo, partiéndose entonces de la situación nacional, la cual se clasifica en cuatro grupos de factores: los económicos, los políticos, los sociales y los tecnológicos.
- 4.2 Los elementos externos más inmediatos a la cooperativa juvenil son los denominados marcos de referencia agrupados en el Marco Jurídico, Marco Financiero, Marco Técnico y Marco Institucional. Los marcos de referencia tienen una importancia e influencia directa sobre los procesos internos de la cooperativa, siendo el más importante el institucional, ya que en éste se ubica al "programa" como elemento dinamizador y sistematizador de las influencias o repercusiones de los otros marcos de referencia (Gráfico 3).
- 4.3 Finalmente la cooperativa juvenil como elemento fundamental del modelo se desglosa en una serie de componentes de proceso configurando un cuadro de doble entrada, en el que se ubica a la derecha y verticalmente el proceso que consiste en aprovisionamiento, producción, comercialización y distribución que son inherentes y constantes en el análisis empresarial. Horizontalmente la división se establece en tres etapas denominadas: de gestión dirigida, de co-gestión y de autogestión, que evidencian un proceso de dependencia decreciente y variación de los modelos administrativos (Gráfico 4).

4.4 Si bien el análisis requiere de esta división y separación de elementos, en realidad su operación es eminentemente dinámica y unitaria, tanto accionar como en sus consecuencias.

GRAFICO # 3

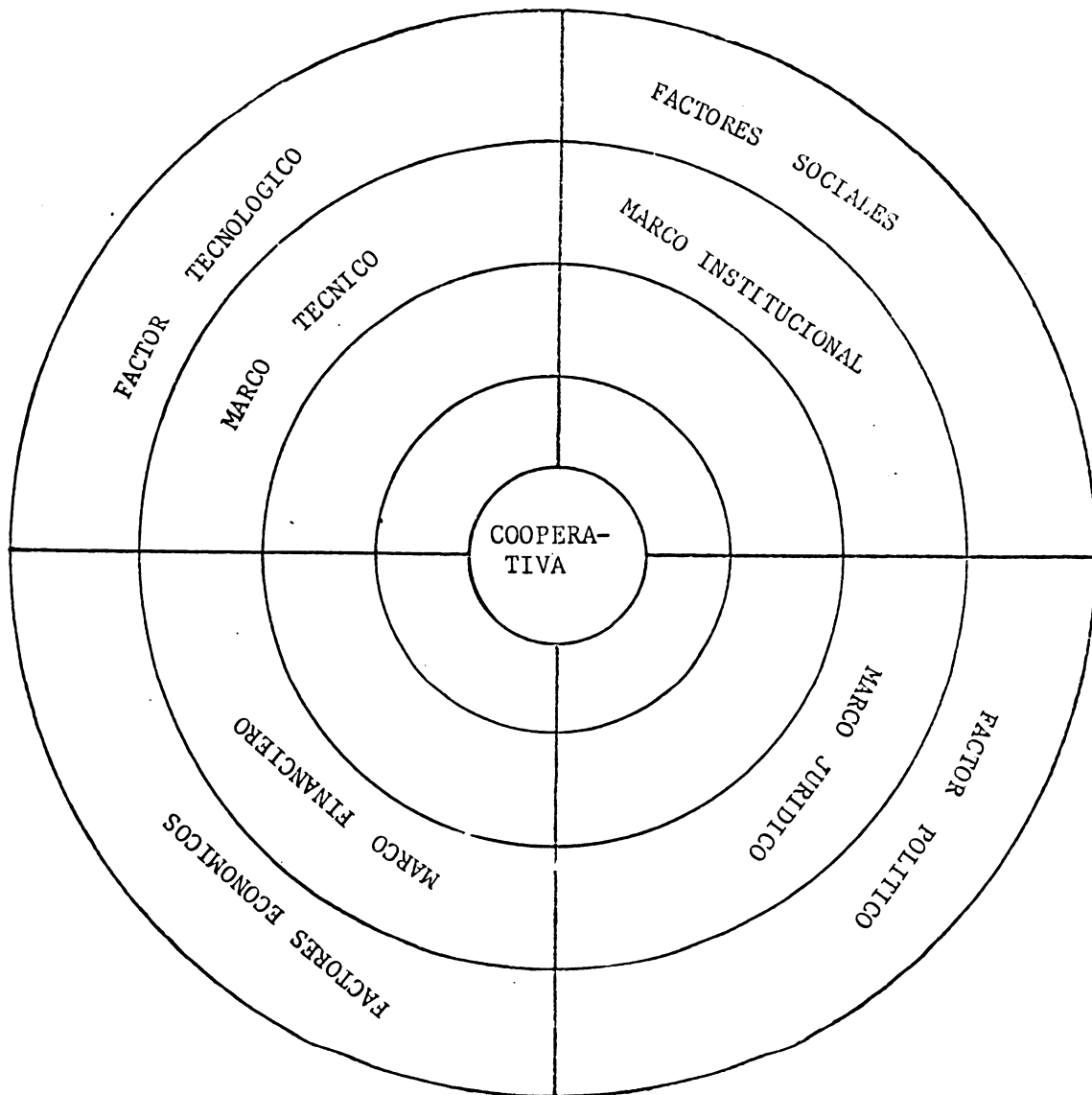
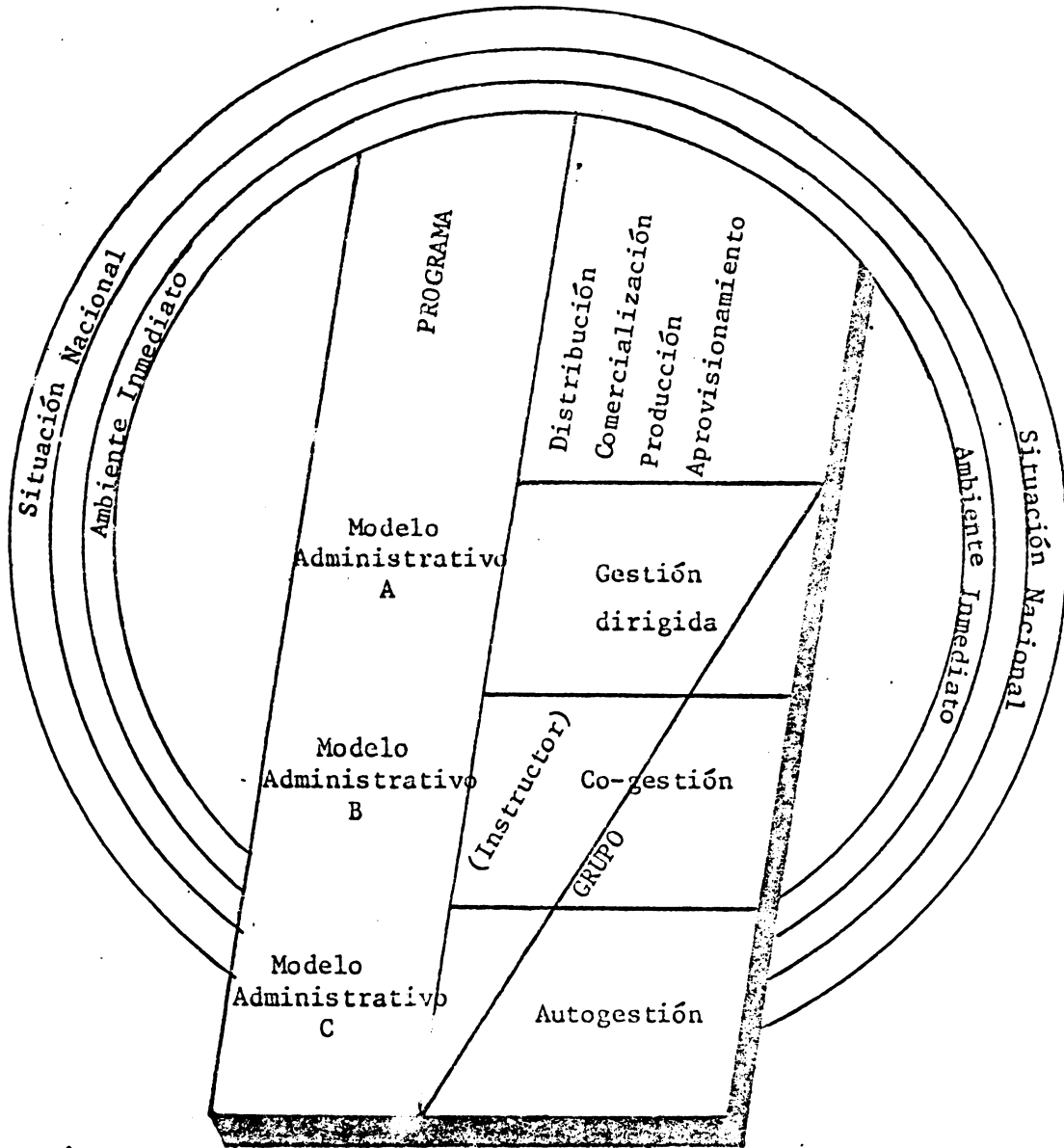


GRAFICO # 4



5. SITUACION NACIONAL

En los acápites 6 y 7 del documento se efectuarán breves análisis de los ambientes externos, su influencia en el funcionamiento de la cooperativa juvenil y los aspectos más sobresalientes que habrá que observar en cada componente.

- 5.1 La Cooperativa Juvenil de Producción, al igual que cualquier otra unidad productiva, vive dentro de un ambiente local, regional y nacional en el que haya sus mercados y donde adquiere su equipo o materias primas, recluta e incorpora a sus asociados y obtiene la mayor parte de sus ideas y conocimientos. Este mundo exterior está en constante cambio y ejercerá diversos tipos de influencia sobre la cooperativa juvenil, una veces favorable y otras perjudiciales. De esta manera el desarrollo de la cooperativa juvenil hacia su consolidación puede verse acelerado o retardado por estas variables, sin descartar por supuesto la posibilidad de que dicho desarrollo sea desviado en mayor o menor grado de la dirección en que se había orientado originalmente. Estos factores de ingerencia han sido divididos en factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos.
- 5.2 A continuación se efectúa un breve análisis de cada uno de los factores mencionados, ya que es un papel fundamental del "Programa" y de los responsables de cada cooperativa el prever, en la medida de lo posible, los cambios en dichos factores que puedan afectar a la cooperativa, y tan pronto como se pueda, adoptar medidas para contrarrestar toda repercusión que los factores externos puedan tener o bien modificar los planes con el fin de aprovechar en la mayor medida posible las nuevas circunstancias. Debe aclararse, sin embargo, que lo aquí expuesto no constituirá una respuesta a ningún problema concreto que se plantee, ya que en cada caso deberá estudiarse una solución original adecuada para hacer frente al problema.

5.3 Los factores económicos son aquellos que influyen más directa y continuamente en la marcha de la Cooperativa Juvenil y por tanto uno de los ámbitos en que más se interactúa. Es aquel en que la cooperativa juvenil debe obtener insumos tales como capital, materiales, disponibilidad, calidad y precio de materia prima, políticas fiscales, demanda, clientes, nivel de precios, poder adquisitivo de la población, etc. Para su análisis deben tomarse en cuenta aspectos tales como:

- a. Nivel general de la actividad económica del país;
- b. Nivel de desarrollo económico de la región o localidad en que está establecida la cooperativa juvenil;
- c. Índice de crecimiento de la población;
- d. Disponibilidad de materia prima (nacionales o extranjeras);
- e. Disponibilidad de crédito y tasas de interés;
- f. Competividad de otras empresas dedicadas a actividades similares en el país;
- g. Nivel general de cargas impositivas;
- h. Niveles de salarios (región, país);
- i. Tendencias inflacionistas o deflacionistas;
- j. Presión de la competencia;
- k. Disponibilidad de mercados.

5.6 Los factores políticos son aquellos que tienen que ver con el conjunto de políticas, leyes y reglamentos adoptados por el gobierno o las autoridades locales en cuestiones económicas y sociales, principalmente en lo que se refiere al sector cooperativo en general o la actividad productiva en que se halla la cooperativa juvenil. Debe en este ámbito tomarse en cuenta:

- a. Tendencia ideológica del gobierno nacional y/o local;
- b. Política de fomento industrial, agroindustrial, cooperativo, etc;

- c. Prestaciones sociales;
- d. Sueldos y salarios (mínimos, fijación, cargas);
- e. Vivienda y salud pública;
- f. Educación, niveles, sistemas, accesos;
- g. Condiciones de trabajo establecidas (higiene y seguridad industrial);
- h. Regiones atrasadas y zonas de desarrollo del país;
- i. Tendencia del sector público, cooperativo y privado respecto a las cooperativas juveniles de producción;
- j. Productos con estímulo y sin éste;
- k. Relación con otros sectores de la economía.

5.6 Siendo la cooperativa una organización social, constituye en sí misma una caja de resonancia de los factores sociales externos y nacionales, manifestándose incluso en el nivel conductual básico de los asociados. En este ámbito deberán tomarse en cuenta las actitudes, deseo, expectativas, creencias y costumbres tanto a nivel de la región como aquellas que conforman lo que se ha dado en llamar "el ser de la nacionalidad costarricense". Para su análisis deben tomarse en cuenta aspectos tales como:

- a. Tradiciones culturales de nuestro país;
- b. Importancia relativa que se da a la inclusión del joven en el proceso de desarrollo del país;
- c. Actitud de los jóvenes en cuanto al trabajo y sus ideales en cuanto a la profesión;
- d. Grado de importancia de la familia, nivel de influencia (dependencia) hacia el joven;
- e. Promoción hacia la agricultura, lo agroindustrial, el comercio o la industria;

- f. Actitud respecto al dinero;
- g. Actitud de la comunidad respecto a grupos de jóvenes en convivencia;
- h. Actitud social de la mujer;
- i. Estructuración social del país y relación entre clases;
- j. Apertura de los grupos al cambio;
- k. Apreciación nacional del programa (impacto).

5.6 Finalmente, los factores tecnológicos dependerán en gran medida del campo en que la cooperativa está actuando y el acceso a los recursos que en este ámbito puedan generarse a nivel nacional o internacional. Es el ámbito donde las cooperativas deberán obtener la información sobre cómo hacer las cosas, inventos, técnicas en el área de procesos, máquinas y herramientas. Para su análisis deben tomarse en cuenta aspectos tales como:

- a. La rama o área de producción en que se ubica la Cooperativa Juvenil;
- b. Los productos que suministre;
- c. Procedimientos y equipo de producción;
- d. Los mercados que busque para sus productos;
- e. Actitud de los asociados y del medio hacia el cambio tecnológico;
- f. Necesidad de vencer tiempo y distancia;
- g. Necesidad de aumentar la capacidad de almacenar, transportar y distribuir energía;
- h. Mayor capacidad para producir nuevos materiales y cambiar las propiedades de otros, de modo que satisfagan mejor las necesidades;
- i. Mecanización o automatización de procesos físicos;

- j. Mecanización o automatización de ciertos procesos parecidos a los mentales;
- k. Mayor conocimiento sobre enfermedades laborales y su tratamiento.

5.7 Pese a la brevedad de los factores externos, es importante dejar sentado que su influencia es objetiva e independiente de los procesos internos, por tanto en todos los niveles del modelo deberá incluirse estos factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos como elementos intervinientes. El cumplimiento de este hecho será verificado en el logro de los objetivos propuestos y el margen de error ocasionado por contingencias cuya causa sea la imprevisión de estos factores.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 Los marcos de referencia son el componente del modelo que más influyen en las cooperativas juveniles de producción en sus variadas dimensiones. Se incluyen, como objeto de análisis, los marcos institucional, técnico, financiero y jurídico, que en sí mismos constituyen proyecciones concretas de los factores señalados en el punto 5. Nuevamente el análisis procurará ser breve, ya que el objetivo no es describir elementos nuevos, sino incluirlos dentro del sistema y así destacar sus interrelaciones con los restantes elementos.

6.2 El marco jurídico es el sustento legal de la cooperativa juvenil y lo constituyen todas aquellas leyes, normas y decretos que se encuentran en función de ésta, que le atañen directamente o a través del Programa, pudiéndose destacar los siguientes:

- a. La Ley 6437 del 30 de abril de 1980 y el decreto 13924-E del 21 de julio de 1982 que crea el Programa Nacional de Cooperativas Juveniles y Estudiantiles.
- b. Los decretos o leyes de creación de instituciones tales como el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes; Movimiento Nacional de Juventudes; Ministerio de Agricultura y Ganadería; Ministerio de Educación Pública; Ministerio de Cooperativas; Instituto Nacional de Aprendizaje; Sistema Bancario Nacional; Instituto de Desarrollo Agrario, etc, o sus reformas, en los que hay definiciones de áreas y acciones que el Programa comparte con las mismas.
- c. Convenios de cooperación - convenios base, cartas de entendimiento - o cualquier otra forma jurídica de arreglo entre el Gobierno de la República e instituciones u organismos tales como: Agencias del Sistema de las Naciones Unidas, Agencias del Sistema Interamericano, organismos privados hemisféricos o mundiales de trabajo con juventudes, etc, los mismos que

pueden estar incluyendo formas potenciales de cooperación con el Programa Nacional de Cooperativas Juveniles. Igualmente debe ser incluido en este punto lo que se refiere a cooperación bilateral (Israel, España, Canadá) e intergubernamental (CLACJ).

- d. Decretos o leyes sobre el sector cooperativo, incluyendo los de creación de sus organismos principales, tales como la Unión Nacional de Cooperativas, Centro de Educación y Capacitación Cooperativa, Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y el Consejo Nacional de Cooperativas, los mismos que tienen una incidencia directa sobre el Programa.
- e. Instrumentos orientadores de la planificación que tienen carácter de ley, tales como el Plan Nacional de Desarrollo, Acuerdos del Consejo de Gobierno, Presupuesto General, etc.
- f. La expresión básica de este marco es la personería jurídica de la Cooperativa.

6.3 El marco financiero de cada cooperativa, al igual que el del Programa, está constituido por todos los recursos financieros y materiales de que disponga para la ejecución de sus actividades. Su expresión básica es el presupuesto, independientemente de los recursos no programados que luego deben de ser incluidos en éste, el mismo que está compuesto por:

- a. Las partidas incluidas dentro del Presupuesto Nacional del Estado para el Programa.
- b. Las partidas incluidas dentro de otros organismos del sector cooperativo para el programa.
- c. Partidas específicas para cooperativas juveniles.
- d. Concesión de pago por otras instituciones a funcionarios destacados en el Programa.
- e. Los créditos concedidos a la cooperativa o al Programa.

- f. Activos fijos (infraestructura, equipos, etc.).
- g. Toda otra forma de ingreso (transferencias, donaciones, etc.).

6.4 El marco técnico está constituido por todos los recursos tecnológicos a que tenga acceso la cooperativa directamente o por vía del Programa y que puedan ser orientados hacia las actividades productivas. La gran cantidad de estos recursos estarán generalmente ubicados en instituciones como el Instituto Tecnológico de Costa Rica, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, la Universidad de Costa Rica y Universidad Nacional, instituciones de investigación nacionales e internacionales y en compañías privadas, cuya obtención se manifiesta básicamente en el establecimiento de convenios de cooperación en áreas tales como:

- a. Máquinas y herramientas (concesión o diseño);
- b. Procedimientos, materiales y métodos de producción;
- c. Técnicas y modelos de administración y desarrollo organizacional contemporáneas;
- d. Formas no convencionales de uso de la tierra;
- e. Actividades económicas no convencionales;
- f. Transferencia de experiencias en programas similares.

6.5 El marco institucional lo constituye el Programa mismo como organización técnica-administrativa responsable por generar y dinamizar los insumos que, provenientes de los otros marcos de referencia, le habilitan para cumplir sus funciones respecto a las Cooperativas Juveniles. Igualmente deben ubicarse en este marco pero en diferente plano, aquellas instituciones que tienen relación de coordinación directa y permanente con el Programa y que se manifiesta en su pertenencia a la Junta Directiva del mismo.

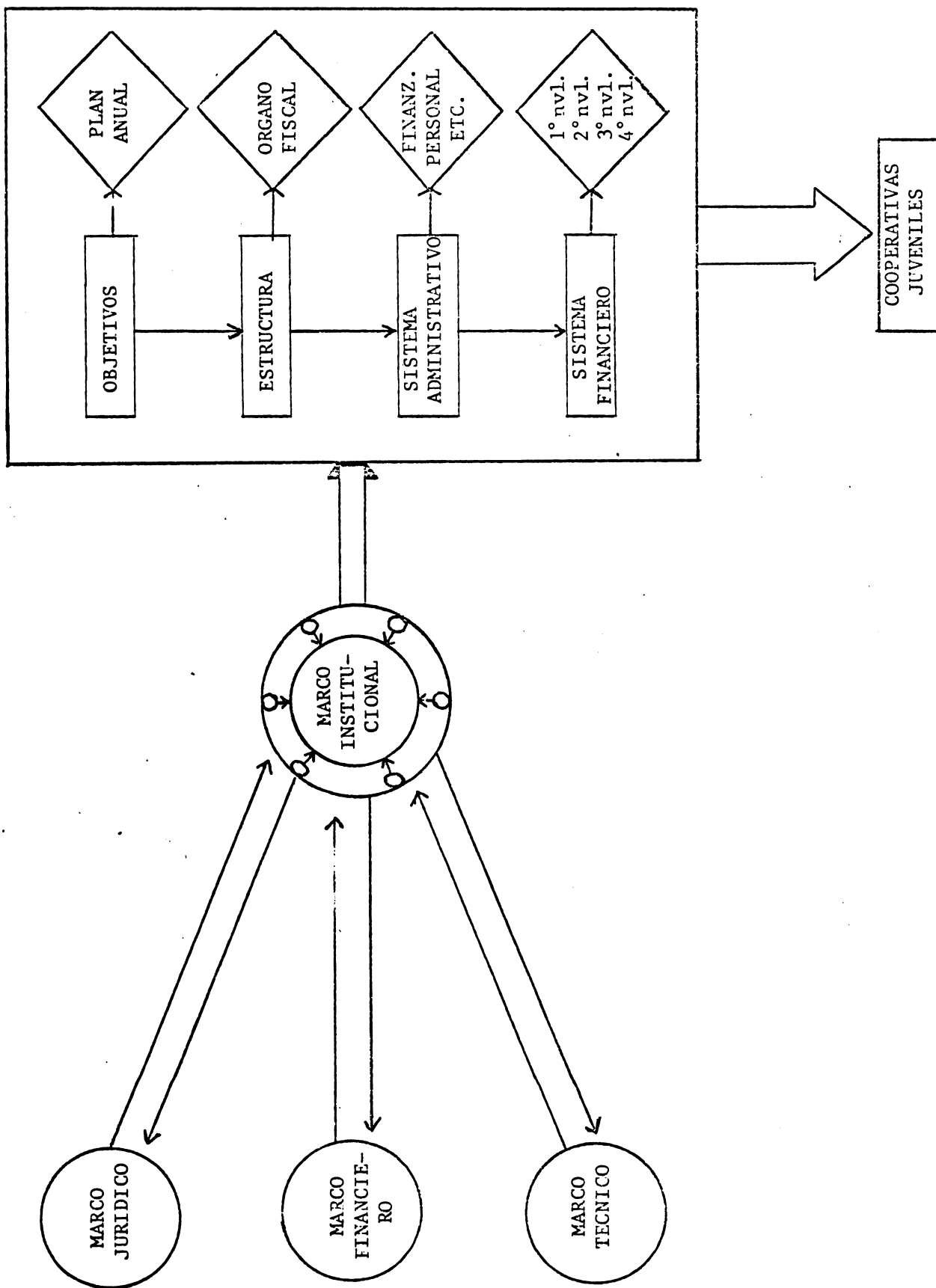
En términos del programa como marco institucional se deben contemplar como productos del mismo los siguientes:

- a. La definición de objetivos generales y específicos, traducidos a su vez en planes y programas de largo, mediano y corto plazo.
- b. Una estructura de organización interna con normas y procedimientos establecidos.
- c. Un sistema de administración integrador de las diversas áreas de acción (personal, finanzas, coordinación, etc).
- d. Un sistema de información a los diversos niveles, así como la organización de 2° y 3er. grado que se confiere por parte de las cooperativas juveniles.

6.6 El gráfico 5 ilustra la interrelación dinámica de los diferentes marcos de referencia que constituyen el ambiente inmediato de la cooperativas juveniles, así como el carácter fundamental del Programa como marco institucional.

Si bien es cierto, sería conveniente efectuar un análisis más detallado del papel y funcionamiento del Programa como marco institucional; este hecho deliberadamente se evita a fin de no desviar la temática hacia el fortalecimiento institucional, área de por sí suficientemente basta y para la que al momento están planificadas acciones inmediatas tal como se enuncia en el último punto de este documento que se refiere a las tareas pendientes.

GRAFICO # 5



7. LA COOPERATIVA JUVENIL DE PRODUCCION

7.1 La cooperativa juvenil de producción es una unidad productiva de bienes o servicios, de propiedad social y constituida por jóvenes en relación de asociados, quienes aportan la fuerza de trabajo requerida y tienen la totalidad del poder de decisión, manejo y gestión sobre la misma, por lo que son retribuidos económica y socialmente en proporción a su aporte de trabajo a la cooperativa.

7.2 Como unidad productiva, la cooperativa juvenil no está exenta de los requerimientos de eficacia, eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos a que se encuentra sometida cualquier otro tipo de empresa, siendo por tanto la rentabilidad uno de sus requisitos fundamentales. Pese a que en muchos casos y experiencias la "holgura en los recursos" ha permitido una amplia permisividad sobre lo rentable de las unidades productivas, este hecho aparte de falsear la realidad, condena a los proyectos a una forma de simbiosis institucional de la que no puede esperarse resultado positivo alguno. En términos de un programa nacional, el sostenimiento de proyectos económicos no rentables por largos períodos implica una injusticia respecto a otras iniciativas que no pueden ser atendidas por la falta de recursos.

Sin entrar en contradicción con lo anterior, debe quedar establecido que la acumulación y productividad económica de la cooperativa no puede en ningún caso ser obtenida mediante la "explotación" de los asociados o de terceros. En tal sentido, en el punto 8.1.c se establecen los requerimientos respecto a los estudios de factibilidad como forma de reducción al mínimo de la situación antes anotada.

7.3 La diferencia fundamental de la cooperativa juvenil de producción con la empresa convencional estriba en el peso que dentro de ésta tiene el factor social y el papel del elemento humano designado como asociado. En efecto, el hecho de que la propiedad sea social

K:

y el poder emane del trabajo, da como resultado una serie de consecuencias cuya totalidad no sería posible analizar en el presente documento. Por otra parte es efectivamente particular en estas cooperativas que sus asociados sean necesariamente jóvenes en términos biológicos, psicológicos y culturales. Es este hecho el que puede tener un gran significado sobre la factibilidad de éxito de este tipo de cooperativas, ya que su proceso de formación, sus actitudes, comportamientos y características propias del grupo hetéreo, les facultan en mucho mayor grado para poder desarrollar una experiencia de este tipo que implica un reaprendizaje hasta en el orden cultural.

Además debe destacarse que al ser establecida entre los jóvenes una relación de asociados, se produce una sinergia cuyos resultados pueden no sólo asegurar, sino también acelerar y acrecentar el logro de los objetivos económicos y sociales que con este tipo de unidades productivas se pretenden alcanzar. Y es el grupo de jóvenes asociados quienes adquieren la legitimidad necesaria para definir los objetivos últimos de la cooperativa.

- 7.4 Los objetivos, formas de organización y producción de la cooperativa juvenil no tiende más que al modelo de autogestión económica, por lo que la totalidad del manejo y gestión de la empresa radica en el conjunto de los asociados. Es importante aclarar el concepto de gestión empresarial, el cual debe ser entendido como el conjunto de actividades que controlan el manejo de los recursos y partes de la cooperativa con vista a cumplir los objetivos últimos de sus asociados. Para el cumplimiento de la autogestión, el componente básico es la participación activa de todos los asociados, que si bien puede ser en diverso grado dependiente del tipo de decisión, debe reflejarse como la influencia, control, poder, intervención o involucramiento que cada asociado tiene sobre la misma.

7.5 Todo lo anterior conlleva necesariamente una retribución de la cooperativa a sus asociados, la misma que puede ser social en términos de los beneficios y oportunidades que se les brinda, y económica, manifestada esta última en el nivel de ingresos de los miembros del grupo en términos de excedentes o anticipos sobre el mismo. Este punto retorna el análisis al inicio, ya que si la cooperativa no tiene un nivel de rentabilidad óptimo, le será imposible cumplir con este principio de su definición. La retribución económica, como norma, debe ser mayor que la que el asociado obtendría si prestara sus servicios en una empresa convencional, y la retribución social, en diversa forma para cada caso, debe siempre asegurar las condiciones óptimas necesarias para un desarrollo pleno de cada individuo particular y del grupo como conjunto.

7.6 La definición hasta ahora presentada requiere de la creación de una serie de condiciones administrativas, organizacionales, culturales y conductuales al interior del grupo de asociados, que se ha comprobado que si bien el acceso directo a este estado no es del todo imposible, optar por esa vía conlleva una serie de riesgos que bien pueden ser sustancialmente reducidos si se define un proceso de aproximaciones sucesivas que permita al grupo crear y madurar las condiciones con un costo mucho más bajo y probabilidades de éxito mucho más altas.

8. CICLO PRODUCTIVO

Toda empresa y por ende toda cooperativa juvenil tiene como objetivo básico la productividad y organiza sus actividades en este ámbito agrupándolas en cinco componentes básicos: la acción diagnóstica, el aprovisionamiento, la producción, la comercialización y la distribución, las mismas que en términos del modelo son consideradas constantes (no estáticas) en relación de interdependencia con cada uno de los componentes variables (etapas, estilo administrativo, etc) del mismo. A continuación serán analizadas cada una de estas constantes a partir del enfoque específico de la cooperativa juvenil.

8.1 La acción diagnóstica, como primer conjunto de actividades, es aquella que tiene por objetivo establecer el plan de producción o explotación que constituya la guía básica del ciclo productivo, pudiéndose establecer tres actividades principales: la formulación de la idea, el estudio de la idea y la formulación del plan de producción o explotación propiamente dicho.

La importancia de la acción diagnóstica eficaz radica en el cumplimiento de dos principios de administración como son, la eficiencia y economía con que se lleva a cabo una actividad; están en razón directa con el grado de esmero que se haya puesto en las actividades conexas precedentes y que por otra parte, el insumo de recursos físicos en términos de bienes de capital, equipo y actividades humanas requerido para una producción determinada de bienes o servicios tiende a ser inversamente proporcional al insumo de esfuerzo intelectual previamente realizado.

a. Toda actividad humana comienza con una idea, que en el caso de la producción de la cooperativa puede tener tres orígenes:

1) a partir de una necesidad existente; 2) disponibilidad de recursos determinados; y 3) una combinación de las anteriores.

El primer caso se registraría por ejemplo cuando la actividad productiva de una cooperativa juvenil es determinada por la carencia del producto o del servicio a nivel local, regional o nacional. En el segundo caso la actividad económica se establece a partir de que existen incentivos a nivel de acceso a capital o medios de producción para que los grupos se dediquen a determinada producción o servicio, la adquisición o donación de determinados medios productivos o casos similares en que el Programa o el grupo cuentan con ciertos recursos, cuyo uso debe ser planificado en función productiva. Finalmente la combinación de ambos se da en los casos que registran cumplimiento parcial de ambas características. Lo fundamental de la idea es que sea formulada de manera clara y concisa de forma tal que oriente la ejecución del estudio.

- b. Formulada la idea debe entonces procederse a la determinación de su factibilidad determinando si es o no técnicamente viable y económicamente rentable, debiendo quedar despejadas incógnitas tales como:
- Es nuevo este producto o servicio? Caso contrario, han sido efectuados estudios previos sobre el mismo?
 - Cuál será la mejor forma de comercializar el producto? En qué fecha debe salir al mercado? Será necesario algún tipo especial de presentación?
 - Cuál deberá ser el precio de venta? Será rentable la producción o explotación?Cuál será la tasa de retorno?
 - Habrá el potencial necesario de asociados para suplir las necesidades de mano de obra? Cuáles son las especificaciones de instrucción o experiencia que deben establecerse?
 - Los medios de producción que se disponen son suficientes, deben aumentarse, mejorarse, etc?

En definitiva deben aclararse todos aquellos aspectos que incluyen un estudio de factibilidad, cuyos contenidos son de amplio conocimiento, no requiriendo ser enunciados.

- c. Todo lo anterior conlleva directamente al producto final de la acción diagnóstica, cual es el plan de explotación o producción que debe ser formulado previo al cumplimiento de las restantes actividades y que de por sí constituye el instrumento indispensable para el registro y medición de los logros de la cooperativa juvenil en su dimensión productiva y empresarial.

A continuación y partiendo de una supuesta cooperativa juvenil dedicada a la producción agropecuaria, se presentan los contenidos básicos a incluir en la presentación de dicho plan, los que si bien pueden aparentar exceso de detalle, cumplen con los principios ya anotados en el punto 8.1.

EJEMPLO DE CONTENIDOS DE UN PLAN DE EXPLOTACION

- PRESENTACION
- PROLOGO
- INTRODUCCION
- CAPITULO I SINTESIS DEL PROYECTO
 - 1.1 El prestatario y el Ejecutor
 - 1.2 Naturaleza del Proyecto
 - 1.3 El problema
 - 1.4 Objetivos
 - 1.5 Metas
 - 1.6 Criterio de selección de la finca
 - 1.7 Características del área del Proyecto
 - 1.8 Uso de la tierra
 - 1.9 Forma de operación del proyecto
 - 1.10 Monto y plazo del préstamo
 - 1.11 Evaluación financiera
- CAPITULO II EL PROYECTO
 - 2.1 El problema
 - 2.2 Objetivos
 - 2.3 Metas
 - 2.4 Criterio de selección de la finca
 - 2.5 Características del área del Proyecto
 - 2.5.1 Localización política, geográfica y límites
 - 2.5.2 Criterios biofísicos
 - 2.5.3 Infraestructura
 - 2.5.4 Otros servicios
 - 2.5.5 Organización interna

CAPITULO III

ESTUDIO TECNICO PECUARIO

3.1 Requerimiento para el desarrollo agropecuario

3.1.1 Requerimiento para el desarrollo del hato

3.1.2 Animal-selección

3.1.3 Establecimiento de pasto

3.1.4 Fertilización

3.1.5 Carga animal

3.1.6 División de apartos

a. Apartos para terneros

b. Apartos para vacas

c. Apartos para toros

d. Alimentación

3.2 Alimentación del ganado

3.2.1 Consumo de concentrado

3.2.2 Consumo de melaza úrea

3.2.3 Consumo de mezcla mineral

3.3 Calendario de realización

3.3.1 Compra de ganado en el primer año

3.3.2 Balance para el segundo año

3.3.3 Balance para el tercer año

3.3.4 Balance para el cuarto año

3.3.5 Balance para el quinto año

3.3.6 Proyección del hato

CAPITULO IV

ESTUDIO TECNICO AGRICOLA

4.1 Aspectos ecológicos y físicos de la zona

4.1.1 Clima

4.1.2 Precipitación

4.1.3 Humedad

4.1.4 Suelos

4.1.5 Hidrológico

4.2 Calendario de realización

- 4.2.1 Maíz
 - 4.2.2 Frijol
 - 4.2.3 Arroz
 - 4.2.4 Disponibilidad de recursos, tierra y hectáreas
- 4.3 Desarrollo de los cultivos: arroz, maíz y frijol
 - 4.4 Requerimiento de maíz, arroz y frijol
 - 4.5 Plagas y enfermedades y su control en el arroz
 - 4.6 Plagas y enfermedades y su control en el frijol
 - 4.7 Plagas y enfermedades y su control en el maíz

CAPITULO V

COMERCIALIZACION

CAPITULO VI

INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO

- 5.1 Ingresos totales por venta de leche y animales
 - 5.1.1 Ingresos por venta de animales
 - 5.1.2 Ingresos por venta de leche
 - 5.1.3 Costo de concentrado (terneras)
 - 5.1.4 Costo de melaza
 - 5.1.5 Costo de úrea
 - 5.1.6 Costo de mezcla mineral
 - 5.1.7 Costo de fertilizantes
 - 5.1.8 Costo de productos veterinarios
 - 5.1.9 Costos e ingresos estimados por ha. de frijol
 - 5.1.10 Costos e ingresos estimados por ha. de maíz semi-mecanizado
 - 5.1.11 Costos e ingresos estimados por ha. de arroz
 - 5.1.12 Costos e ingresos estimados en 16 ha. de frijol
 - 5.1.13 Costos e ingresos en 7 ha. de arroz
 - 5.1.14 Costos e ingresos estimados en 23 ha. de maíz semi-mecanizado
 - 5.1.15 Resumen de costo de producción de 16 ha. de frijol

5.1.16 Resumen de costo de producción de 7 ha. de maíz

5.1.17 Resumen de costo de producción de 23 ha. de arroz

CAPITULO VI COSTO DEL PROYECTO Y REQUERIMIENTO DE FINANCIACION

6.1 Costo del Proyecto

6.2 Requerimiento de financiación

CAPITULO VII EVALUACION FINANCIERA

7.1 Cálculo de indicadores económicos

7.1.1 Valor actual neto

7.1.2 Relación beneficio-costo

7.1.3 Tasa interna de retorno

7.1.4 Financiamiento para la producción de un proyecto lechero

7.1.5 Balance financiero y plan de pagos

CAPITULO VIII ASISTENCIA TECNICA

8.1 Asistencia técnica

8.2 Coordinación y supervisión

8.3 Beneficiarios del Proyecto

8.4 Ejecución del Proyecto

CAPITULO IX JUSTIFICACION DEL PROYECTO

9.1 Relación con el Plan de Desarrollo

9.2 Incremento de producción

9.3 Mejoramiento de los niveles de empleo e ingresos a través de la ejecución del Proyecto

9.4 Conservación de los recursos naturales

9.5 Comercialización

9.6 Otros efectos sociales y económicos

9.7 Ejecución del Proyecto

9.8 Financiamiento

9.9 Asistencia técnica

CAPITULO X REGISTROS

ANEXOS Tarjetas
 Registros
 Controles
 Planos

8.2 El aprovisionamiento es el conjunto de actividades ejecutadas para obtener los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para poder cumplir con el plan de explotación, así como el funcionamiento general de la cooperativa juvenil, los mismos que pueden ser:

- infraestructura (barracas o habitaciones, cocina, comedor, bodegas, cualquier otra edificación o construcción necesaria dependiendo de la actividad productiva; caminos, canales, etc).
- equipos y bienes fungibles
- materias primas
- materiales de oficina
- electricidad, agua, gas
- asistencia técnica en el campo productivo específico
- asesoría legal
- asistencia administrativa
- créditos
- donaciones
- asociados

Si bien muchos de estos elementos estarán contenidos en el plan de explotación habrán otros determinados por el enfoque propio del Programa, que necesariamente deberán ser incluidos. El aprovisionamiento dentro del ciclo productivo tiene una importancia significativa

ya que a la vez que su ejecución consume una considerable cantidad de recursos, el aprovisionamiento tiene una incidencia directa en los costos de producción.

- 1) Lo anterior lleva a la necesidad de que en la etapa inicial esta responsabilidad sea atribuida al Programa, ya que para su cumplimiento se requiere de conocimiento y destrezas específicas, además de que según la propuesta metodológica, el grupo de asociados no estará presente sino cuando la etapa de aprovisionamiento inicial haya sido cumplida en su totalidad, ya que en caso contrario, no existe margen de ajustes reductivos a partir de los recursos (sobre la producción), ni la inclusión de criterios de selección de beneficiarios a partir de la actividad productiva. En aquellos casos en que existan grupos ya organizados o inclusive con tierra o algún otro aporte ya conseguido, es preferible postergar la constitución de la cooperativa juvenil hasta que no se cumplan los pasos aquí descritos.
- 2) Dado que en muchos casos los requerimientos de la actividad pueden incluir lapsos de espera u obtención posterior, debe elaborarse un sistema de prioridades en la adquisición de los mismos, por lo que entonces será el criterio de "mínimo indispensable", el que constará como requisito para la selección y constitución del grupo de beneficiarios.
- 3) Los aspectos que deben ser tomados en cuenta sobre el aprovisionamiento son los referentes a la distancia geográfica de la cooperativa con las fuentes de aprovisionamiento, las materias primas, el financiamiento y los asociados en calidad de fuerza laborar de la cooperativa, de los cuales se enuncian a continuación sus principales derivados:
Respecto a la distancia geográfica de la cooperativa son:
 - a) Mercados

- b) Fuentes de equipo
- c) Recursos de materias primas
- d) Potenciales asociados (requeridos)
- e) Oficina Central o regionales del Programa
(Ver 8.2.4)

Respecto a las materias primas: directas o indirectas

- a) Precio de fabricación o valor por unidad
- b) Materias disponibles en el mismo país
- c) Materias disponibles según las estaciones
- d) Estabilidad de los precios de compra
- e) Restricciones en el consumo, en las compras o en las importaciones
- f) Materiales pesados o voluminosos
- g) Fragilidad o riesgos de deterioración
- h) Facilidad para trabajar los materiales
- i) Facilidad y seguridad en la manipulación
- j) Seguridad en el trabajo o almacenamiento
(Ver 8.2.5)

Respecto al financiamiento:

- a) Fondos aportados por los asociados
- b) Fondos aportados por el público ?
- c) Fondos obtenidos por créditos de instituciones
- d) Fondos aportados por organismos públicos y del sector cooperativo
- e) Créditos reembolsables y no reembolsables
- f) Excedentes
(Ver 8.2.6)

Respecto a la selección de los asociados:

- a) Medida en que puede contarse con los conocimientos y calificaciones profesionales requeridos
- b) Composición de los asociados de la cooperativa desde el punto de vista racial, religioso, etc

- c) Grado de experiencia requerido
 - d) Posibilidad de obtener localmente al instructor-gerente
(ver 8.2.7)
- 4) Las consecuencias o repercusiones de los aspectos recién enunciados son las siguientes:
- a) Cuanto más alejada esté la cooperativa juvenil de los mercados:
 - Resulta más difícil conocer las necesidades de los clientes;
 - El contacto directo con los clientes es cada vez más difícil;
 - Se tropezará con dificultades crecientes para las actividades de comercialización;
 - Los costos en concepto de distribución de los productos y servicios -incluidos los transportes- tienden a aumentar;
 - Tienden a prolongarse los plazos de entrega;
 - La empresa se encuentra en una situación cada vez más desventajosa cuando tiene que competir con empresas locales que pueden proporcionar productos o servicios similares;
 - Será cada vez más difícil controlar los servicios de conservación y/o reparación de los productos vendidos.
 - b) Cuanto más alejada esté la cooperativa juvenil de las fuentes de equipo:
 - Los costos por unidad de equipo industrial aumentan, los plazos de las entregas de ese equipo industrial tienden a prolongarse y las piezas de recambio y el servicio de conservación son cada vez más onerosos.
 - c) Cuanto más alejada esté la cooperativa juvenil de las fuentes de materia prima:
 - Tanto más elevados serán los gastos de transporte, lo que a su vez aumenta los costos de dichas materias primas, y en consecuencia, eleva los precios de los productos.

- Las grandes distancias prolongan los retrasos en las entregas;
- Se tropieza con mayores dificultades para supervisar la calidad de los materiales adquiridos;
- Dado el riesgo de grandes irregularidades en las entregas de los materiales y los costos más elevados de los mismos, es probable que las inversiones en existencias de materiales de todo tipo sean mayores a fin de mantener la continuidad en el funcionamiento de la cooperativa;

En caso de que las materias primas -incluidos los combustibles y los bienes fungibles- hayan de importarse, es probable que los costos aumenten más aún en razón de los derechos de importación y que puedan prolongarse los plazos de las entregas por la necesidad de obtener previamente las licencias de importación.

- d) Si es larga la distancia entre el lugar donde opera la cooperativa juvenil y sus asociados:

- Será más difícil y menos confiable el reclutamiento y selección de los asociados;
- Tal vez será menester crear medios de transporte para los trabajadores que viven lejos de la empresa;
- Si la cooperativa está situada a una distancia que no puede recorrerse cada día desde el inicio, será necesario establecer viviendas, servicios de bienestar y recreación;
- Si los asociados están obligados a vivir a grandes distancias de la cooperativa, se pueden plantear graves problemas de rendimiento;
- Los riesgos de absentismo y ausentismo prolongado aumentan.

- e) Cuando la cooperativa juvenil esté demasiado alejada:

- Es necesario establecer vías de comunicación por teléfono, radio, etc, de manera formal;

- La organización de la asistencia deberá partir de criterios geográficos (regionalización);
- Aumentarán los costos de transporte y viáticos al igual que se requieren pólizas de seguro de riesgo profesional;
- La asistencia en situaciones críticas fue de "llegar" demasiado tarde.

5.a) Cuanto más elevados sean el precio de fabricación o el valor de las materias primas por unidad de peso o volumen:

- Mayor será la proporción del precio de fabricación total del producto elaborado imputable a las materias primas; es decir, revestirá mayor importancia economizar materiales que economizar mano de obra o explotar al máximo las máquinas o la tierra para obtener costos de producción o de explotación más bajos;
- Los capitales inmovilizados en forma de existencias serán probablemente más importantes;
- Será más necesario adquirir los materiales en forma que permita reducir al mínimo los desechos;
- Revestirá mayor importancia hacer las compras en el momento más oportuno, y por lo tanto, habrá que desplegar mayores esfuerzos para determinar con precisión los momentos más favorables;
- Será necesario prestar mayor atención para evitar los desperdicios y desechos, y para recuperar en lo posible estos últimos;
- Se justificarán cada vez más los gastos en concepto de investigaciones a nivel de Programa para obtener productos de sustitución más baratos;
- Habrá mayor exposición a hurtos y sisas;
- Cuando se trate de materias primas indirectas, tales como los combustibles, tendrá mayor importancia -dado su elevado costo- obtener el máximo de esos materiales (por ejemplo, en el caso

de un carburante: el rendimiento de la combustión, el consumo en litros por cada 100 kilómetros);

b) Cuanto más difícil sea encontrar en Costa Rica las materias primas necesarias para la fabricación de productos o utilizadas en los procedimientos de explotación:

-Mayor necesidad habrá de recurrir a todas las fuentes de aprovisionamiento;

-Deberán estudiarse las características del producto de forma que se reduzca al mínimo la utilización de las materias primas escasas que se empleen en su fabricación o explotación;

-En el caso de materias primas indirectas, tales como los combustibles, es necesario que el material en que se utilice sea de un tipo que garantice un rendimiento óptimo;

-Habrán de recuperarse los desperdicios, desechos y material excedente;

-Es necesario acumular existencias suficientes para evitar los retrasos debidos a la penuria de materias primas; por lo tanto, habrá que inmovilizar capitales que podrían utilizarse en forma más productiva;

-Para importar materias primas es necesario disponer de divisas extranjeras. De ahí que sea menester preocuparse, en primer lugar, de adquirir dichas divisas mediante convenios con el Sistema Bancario Nacional;

-Un aprovisionamiento insuficiente o irregular de materias primas se traduce en una mala utilización del capital, de las instalaciones y de la mano de obra.

c) Cuando el aprovisionamiento de ciertas materias primas fundamentales (por ejemplo, frutas, cereales) sólo puede efectuarse durante ciertas estaciones, será quizá necesario:

-Invertir importantes capitales en determinados períodos, a fin de disponer de reservas suficientes para satisfacer las necesidades de todo el año;

- Encontrar productos que podrían fabricarse en las mismas instalaciones durante las temporadas muertas;
- Invertir sumas elevadas en instalaciones de almacenamiento (por ejemplo, cámaras frigoríficas);
- Contratar mano de obra estacional durante los períodos de máxima actividad para completar los efectivos reducidos ocupados durante todo el año;

d) Si los precios de las materias primas utilizadas varían:

- Se tratará de determinar juiciosamente el momento más favorable para proceder a las compras;
- Será quizá necesario que la empresa se comprometa, incluso antes de que el precio corriente sea conocido, a comprar materias primas en una fecha ulterior y a un precio fijo;
- Será probablemente necesario disponer de capital líquido para poder aprovechar un período de precios bajos o para adquirir reservas importantes;
- Habrá que invertir tal vez sumas considerables en instalaciones de almacenamiento, en cuyo caso quizá procedería incluir el costo de almacenamiento en los precios de compra.

e) Si la adquisición de materias primas está sujeta a restricciones oficiales, a un racionamiento o a la obtención de una autorización, o si las materias primas están racionadas por los proveedores o por el establecimiento voluntario de contingentes:

- Habrá que adoptar las medidas necesarias para que el personal dirigente de la empresa mantenga relaciones constantes con los servicios encargados de conceder las autorizaciones o de imponer el racionamiento.
- Al proceder a la fijación de los precios, habrá que tener en cuenta que las materias primas fuera de cupo resultarán más caras que las adquiridas por vía normal.
- En general, las repercusiones serán las mismas que en caso de penuria de materias primas (ver 8.5.b.).

- f) Si los materiales utilizados son pesados o voluminosos:
- Las dificultades de manipulación serán más grandes, y quizá sea necesario adquirir equipo mecánico para tales fines;
 - Las manipulaciones necesarias entre las diversas operaciones representarán probablemente un porcentaje creciente del tiempo de fabricación o explotación total;
 - Las instalaciones de almacenamiento serán tal vez más onerosas;
 - Los casos de accidentes o de tensión nerviosa pueden ser más numerosos en las operaciones de manipulación manual;
 - Las operaciones de control serán de más difícil ejecución.
- g) En el caso de materiales frágiles o expuestos a deterioración:
- Las pérdidas debidas a una manipulación defectuosa tenderán a aumentar; será quizá necesario adquirir un nuevo equipo especial para tales fines;
 - Será probablemente necesario impartir al personal una formación especial en materia de manipulación;
 - En ciertos casos puede haber peligro de contaminación de las materias primas, en cuyo caso será tal vez necesario emplear capital en instalaciones especiales de almacenamiento;
 - Las pérdidas por deterioración de los materiales tenderán a ser más frecuentes; podrá ser necesario contar con instalaciones especiales de almacenamiento (por ejemplo: instalaciones refrigeradas o protegidas contra la luz).
- h) Cuanto más difícil de trabajar sean las materias primas (por ejemplo, materiales duros, delicados, etc):
- Mayor será el desgaste de las instalaciones, del equipo y de las herramientas y más elevados serán los gastos en concepto de amortización y de conservación;
 - Estará cada vez más justificado proceder a investigaciones para elaborar materias que puedan trabajarse con mayor facilidad, conservando al mismo tiempo las propiedades físicas y químicas y aspecto deseado;

- El tiempo dedicado a la transformación del material representará, respecto del tiempo correspondiente a las manipulaciones, una parte más importante de la duración total de la fabricación o explotación;
- Será cada vez más necesario, desde el punto de vista económico, instalar máquinas o establecer procedimientos que permitan trabajar más eficazmente los materiales;
- Las materias primas deberán entregarse en forma tal que se reduzca al mínimo el trabajo necesario para obtener el producto elaborado.

i) Si algunas materias primas son poco manejables o peligrosas de manejar (por ejemplo, por estar a una temperatura elevada, ser radiactivas, tóxicas, etc):

- Será indispensable adquirir equipo especial de manipulación y de protección personal; este equipo de protección será tanto más oneroso cuanto más peligrosos sean los materiales;
- La formación de todos los asociados interesados revestirá cada vez mayor importancia;
- La vigilancia y la disciplina (por ejemplo, la prohibición de fumar) deberán ser más estrictas;
- Habrá que contar con servicios médicos competentes cercanos para contrarrestar los peligros;
- La eliminación de los desechos planteará evidentemente dificultades cada vez más graves, y para allanarla será menester invertir capitales en instalaciones especiales de limpieza o de destrucción o en instalaciones especiales de transporte.

j) Cuanto más peligrosas sean las materias primas que hayan de trabajarse o almacenarse (por ser explosivas, etc):

- Más necesario será proceder a las diferentes operaciones en pequeños edificios aislados los unos de los otros, a fin de reducir al mínimo el riesgo de accidentes;

- Será más necesario que nunca instruir a los asociados acerca de los métodos de trabajo y medidas de seguridad apropiadas;
- Revestirán extrema importancia la vigilancia y la disciplina en el empleo de dispositivos de seguridad y en la aplicación de medidas de prevención de accidentes;
- Será necesario invertir capitales en la adquisición de ropas de protección, material de extinción de incendios y otro equipo de protección;
- Asimismo habrá que invertir capital en locales de almacenamiento o en talleres especialmente construidos.

6. a) Si los fondos de la cooperativa son aportados por los asociados:

- Es de esperar que dicho aporte resulte insuficiente para cumplir con las actividades de un plan de explotación;
- El aporte en capital podrá tener un interés inferior al establecido en los bancos;
- El dinero aportado no da derecho a "acciones" de la cooperativa.

b) Si un particular decide apoyar con donación a la cooperativa juvenil:

- Esto no podrá ser bajo ningún tipo de condiciones;
- Si la donación es entregada al Programa deberá dedicarse a la cooperativa beneficiaria sin perjuicio de la asignación regular que ésta tiene.

c) Si los fondos provienen principalmente de instituciones, tales como bancos comerciales, Instituto Nacional de Seguros, sociedades financieras, empresas de construcción, etc):

- La cooperativa que trate de obtener un préstamo de una institución, tal como un banco (público o privado), tiene que cumplir ciertas condiciones en lo que concierne a la seguridad y el reembolso del préstamo; tendrá que ofrecer garantías y seguridades en cuanto al empleo lucrativo de los fondos. Estas instituciones conceden generalmente préstamos a corto o medio plazo;
- El INS, las sociedades financieras y otras instituciones análogas prefieren a veces conceder préstamos a plazo intermedio o a largo plazo que ofrezcan garantías suficientes, en lugar de financiar una empresa durante un período indeterminado. La cooperativa que se dirija a estas instituciones para obtener préstamos habrá de establecer la programación de los reembolsos antes de formular su solicitud;
- Las instituciones de fomento económico, tales como los bancos de desarrollo (nacionales o internacionales), se interesan más particularmente en el financiamiento de proyectos a largo plazo o plazo intermedio. En éstos casos suelen solicitar de la empresa que presente la documentación necesaria y justifique sus necesidades y objetivos frente a la competencia de otras empresas;
- Para obtener fondos de estas instituciones habrá necesidad en la mayor parte de los casos, de proporcionarles amplias informaciones acerca de las actividades anteriores de la cooperativa interesada, así como sobre su situación financiera actual y sus perspectivas. El género de información que se presente acerca de la cooperativa y de sus asociados ejercerá una influencia determinante en la aceptación o denegación de la solicitud de fondos, así como en los sistemas de control y de registro que se apliquen;
- La aceptación de fondos concedidos por instituciones puede implicar el nombramiento de un administrador designado por la institución, o bien la participación directa de la

misma, en una y otra forma, en la administración de la cooperativa, sobre todo si se trata de sumas importantes.

- d) Si los fondos son aportados por organismos del sector público (IMAS, Ministerios, partidas específicas, etc) ó por organismos del sector cooperativo:

- Será necesario imponer rigurosidad en cuanto a su destino y utilización, así como administración de dichos fondos;
- En el caso de las partidas específicas es preferible programarlas en aspectos colaterales a la producción, ya que la demora en el trámite y física obtención puede incidir negativamente en ésta;
- Debe evitarse a toda costa que se perciba que los préstamos efectuados por el sector cooperativo no constituyen preocupación en cuanto a pago.

- e) Abrir un crédito es consentir el pago diferido de las sumas adeudadas. (El sistema de crédito se viene abajo cuando el reembolso se difiere más allá de límites razonables). La casi totalidad de las empresas compran a crédito a sus proveedores, y la mayor parte de ellas, salvo en el comercio al por menor, en el que las ventas se efectúan al contado, venden a crédito a sus clientes. De esta forma circula a través de la cooperativa una corriente de crédito, creando una fuente artificial de financiamiento que sólo se limita cuantitativamente en función de la confianza general en la duración y eficacia de los sistemas económicos.

- Los créditos concedidos por los proveedores constituyen para la cooperativa una fuente de financiamiento a corto plazo, que en general, está exenta de gastos y es flexible;
- En el caso de cooperativas de escasa importancia, especialmente las establecidas en lugares apartados, que se

encuentran alejadas de los principales centro de actividad económica, existe el peligro de que la cooperativa pierda su independencia si el proveedor, al tiempo que concede créditos, se constituye simultáneamente en el principal o único cliente y distribuidor de los productos elaborados;

-Si la cooperativa concede créditos excesivamente elevados a sus clientes podrá encontrarse en la obligación de solicitar préstamos con intereses para hacer frente a sus compromisos;

-Todo deudor es una fuente potencial de pérdidas. La cooperativa corre el peligro de sufrir graves pérdidas si no averigua antes de conceder facilidades de crédito, la capacidad de pago de cada cliente potencial y si no examina regularmente la situación financiera del mismo.

f) Los excedentes que obtiene una cooperativa constituyen una de sus principales fuentes de financiamiento. Esas utilidades pertenecen a los asociados y su conservación representa una contribución complementaria al financiamiento de la empresa, pero no se podrá considerar como permanente mientras los asociados no hayan tomado una decisión en ese sentido. El financiamiento por medio de retención de los excedentes, tiene las siguientes consecuencias:

-La cooperativa depende menos de las fuentes exteriores de financiamiento y sus asociados gozan de esta forma de mayor libertad de movimiento para dirigir los negocios;

-Los excedentes han de destinarse a constituir la reserva necesaria para amortizar las instalaciones, el equipo, los edificios y otros bienes inmovilizados. En razón de que una asignación de este tipo se efectúa generalmente antes de que se proceda a los desembolsos en dinero a estos efectos, dicha asignación constituye una fuente de financiamiento hasta el momento en que haya de disponerse

de capital líquido para pagar los elementos que haya que reemplazar o renovar;

-La dirección de una cooperativa que quiera conservar sus beneficios para financiar futuras operaciones se verá a veces obligada a convencer a los asociados de la necesidad de actuar en esa forma.

7. a) Si el plan de explotación prevé la necesidad de contar con asociados con determinados conocimientos y calificaciones y éstos no son reclutables a nivel local:

-Será necesario dividir y simplificar los puestos para que puedan ser asumidos por un número mayor de no-calificados, lo que aumentará la importancia de implementar efectivos sistemas de coordinación;

-La capacitación técnica y específica pasará a tener una indiscutida prioridad;

-Deberá preverse la posibilidad de reclutamiento de asociados en otras localidades.

b) Cuanto mayor sea la diversidad racial, religiosa o de otro tipo:

-Mayor será el peligro de desavenencias a propósito de cuestiones que normalmente se consideran de menos importancia;

-El grupo de dirección puede mostrar cierto favoritismo hacia los miembros de su propio grupo y tener prejuicios contra los demás, o por lo menos puede sospecharse que proceda en esa forma;

-Puede ocurrir que los jefes de equipo o de comité que pertenezcan a grupos diferentes no colaboren entre sí como sería necesario;

-Será conveniente adoptar disposiciones que tengan en cuenta las costumbres particulares de los diferentes grupos, especialmente en lo que concierne a la alimentación, a las bebidas y las prácticas religiosas.

c) Si en razón del origen social o geográfico de los asociados, éstos no tienen experiencia en la producción industrial (no-artesanal):

-Las dificultades de adaptación a la rutina del trabajo pueden provocar tensiones;

-Pueden surgir dificultades en las relaciones de subordinación y mando;

-Es probable la aparición de resistencias culturales al modelo productivo.

d) Si el instructor gerente no puede ser contratado localmente:

-Los gastos de alojamiento y transporte deben ser incorporados a su salario;

-Será necesario prever un período de adaptación y familiarización con la zona, sus tradiciones productivas y formas de relación en la producción;

-Cuando proceda de un punto alejado y viva separado de su familia (si es casado), estará expuesto a sufrir tensiones o actuar de manera inconveniente en la actividad laboral).

8.3 El componente producción está formado por el conjunto de actividades que se efectúan para dar cumplimiento al plan de explotación en términos de sus metas o superación de las mismas a partir de los recursos obtenidos o disponibles. Es la producción el elemento distintivo de cada cooperativa juvenil y lo que la coloca en una determinada rama de la industria o el comercio. Durante la ejecución de estas actividades es cuando se utiliza la mayor parte de los recursos financieros y materiales, e igualmente se sube el nivel de prestación de servicio (fuerza de trabajo) de los asociados. Por otra parte, es la etapa en que la materia prima se convierte en producto terminado, en la que también se incluyen asimismo los múltiples trabajos de una explotación agrícola. En el ámbito de este componente se incluye:

- toda operación a la cual se someten la tierra o las materias primas, desde el momento en que se adquieren hasta que el producto terminado está listo para despacho;
- toda inspección, control de calidad y comprobaciones realizadas sobre el producto y/o sus componentes hasta la fase de comercialización;
- todas las operaciones auxiliares tales como la conservación de la planta o finca, infraestructura y equipo, incluidas las herramientas utilizadas en la producción, que contribuyen a mantener constante el nivel de producción;
- todo transporte interno en manejo de materiales y productos;
- todo depósito de materiales, trabajos sin terminar, componentes o productos terminados pero aún no en condiciones de despacho.
- actividades complementarias tales como el funcionamiento de la planta eléctrica o cualquier forma de generar energía, enfriamiento, ventilación, prevención de accidentes y similares.

A) En términos de la propuesta metodológica, es durante la fase de producción cuando existe mayor oportunidad de formación y desarrollo de la cultura organizacional de la cooperativa juvenil. Igualmente representa la posibilidad de aplicación, ejercitación, acumulación y desarrollo tecnológico por parte del grupo de asociados.

B) Los aspectos más importantes que deben ser tomados en cuenta respecto a la producción son el producto o el servicio, el tipo de producción y los procedimientos, instalaciones y material, enunciándose a continuación sus principales derivados.

1) Respecto al producto o servicio

- a. Diversidad de los productos o de los servicios
- b. Valor unitario del producto o del servicio
- c. Complejidad técnica
- d. Complejidad material
- e. Dimensiones, peso y movilidad
- f. Fragilidad y exposición a la deteriorización o alteración
- g. Diversidad de los materiales que entran en la fabricación o explotación
- h. Producto o servicio sujetos a la fluctuación de los precios
- i. Productos duraderos o semiduraderos
- j. Productos básicos
- k. Productos de prestigio
- l. Estética del producto
- m. Productos sujetos a los cambios de la moda

2) Respecto al tipo de producción o explotación

- a. Productos o servicios proporcionados aisladamente o en lotes muy pequeños según los pedidos o instrucciones de los clientes
- b. Producción en series medianas y grandes; explotación de carácter cada vez más rutinario y repetitivo
- c. Fabricación en cadena o servicio de masa
- d. De la producción o explotación continuas a la producción o explotación intermitentes

3) Respecto a los procedimientos, instalaciones y material

- a. Posibilidad de elección entre diversos procedimientos, materiales y métodos de producción
- b. Complejidad científica o técnica
- c. Utilización intensiva de mano de obra y de capitales
- d. Tasa de envejecimiento del equipo
- e. Habilidad manual exigida
- f. Esfuerzo físico exigido
- g. Esfuerzo mental exigido
- h. Relación entre el tiempo de fabricación y el tiempo de manipulación de materiales
- i. Número de unidades orgánicas necesarias para acabar una unidad de producto o de servicio
- j. Condiciones de trabajo propias del procedimiento, de la instalación o del equipo
- k. Riesgos a que están expuestos los asociados a causa del procedimiento, de la instalación o del material

4) Las consecuencias o repercusiones de los aspectos recién mencionados son las siguientes:

- a. Si la cooperativa diversifica la gama de productos o servicios que ofrece:

- Las economías resultantes de la escala de producción tenderán a disminuir, así como la explotación de las instalaciones o del material especializado;
- Al fraccionar en mayor grado necesidades de estudio o de investigación se plantearán problemas por la necesidad de asegurar mejor el control y coordinación de la asistencia técnica en cuanto a tecnología;
- Los diversos servicios de producción o de explotación, así como los de aprovisionamiento estarán quizá cada vez más aislados los unos de los otros;

- El almacenamiento y el control de las existencias resultarán cada vez más difíciles y onerosos;
- El hecho de diversificar la gama de productos o de servicios presenta la ventaja de limitar los riesgos inherentes a la especialización, pero al mismo tiempo se reducirá la capacidad de hacer frente a la competencia en un sector determinado;
- La diversidad de los productos debe responder a las posibilidades del mercado.

b. Si aumenta el valor unitario del producto o del servicio:

- Será tanto más necesario respetar las normas de calidad; los bienes rechazados por los clientes representan una pérdida cada vez mayor del valor unitario;
- La acumulación de existencias de productos entraña la inmovilización de capitales más importantes;
- Los clientes querrán obtener probablemente más facilidades de pago, lo que obligará a contar con mayor capital de explotación o a recurrir en mayor grado a los préstamos;
- Sin duda habrá que desplegar mayores esfuerzos de venta por unidad de producto, y por otra parte, será quizás más fácil establecer condiciones especiales de pago y reducciones, puesto que el margen posible de beneficios será más grande;
- En caso de que un valor unitario elevado dependa en gran parte de las proporciones o de la complejidad del producto, o de ambas cosas a la vez, así como del tiempo necesario para producir, la cooperativa no podrá tal vez financiar completamente su fabricación o explotación y tendrá que solicitar pagos anticipados.

- c. Cuanto más complejo y perfeccionado sea el producto desde el punto de vista técnico:
- Mayor será el peligro de que se haga anticuado como resultado de los nuevos progresos científicos y técnicos;
 - Será más prolongado el tiempo que haya de transcurrir entre el comienzo de las investigaciones y los estudios relativos al producto y el lanzamiento de la producción en gran escala;
 - Habrá que estar mejor preparado en todo momento para proceder a las modificaciones necesarias al mejoramiento de la explotación;
 - Se correrá más probablemente el riesgo de conceder excesiva importancia al rendimiento técnico de un producto a costa de la facilidad de la producción;
 - Será más necesario el control de la calidad de las materias primas, de los elementos constitutivos y de los productos elaborados;
 - Los usuarios habrán de conocer mejor la utilización y conservación del producto.
- d. Cuanto más complejo sea el producto a causa del número y diversidad de materiales y de elementos que lo constituyen o que requiere para su explotación:
- Más compleja será la distribución de los medios de producción;
 - Mayor será el riesgo de duplicación innecesaria de los elementos constitutivos que cumplen funciones análogas;
 - Más aumentará el número de embotellamientos y de interrupciones del trabajo por falta de ciertos materiales o elementos constitutivos;
 - Mayores serán la cantidad y diversidad de existencias de materias primas, de elementos constitutivos o de trabajos en curso, y en consecuencia, estos factores inmobilizarán capitales más importantes.

- e. A medida que aumenten la dimensión o peso del producto y las dificultades para su desplazamiento:
- Más difícil y oneroso será transportar el producto o sus elementos constitutivos en curso de fabricación o explotación;
 - Mayor será la cantidad de materias primas utilizadas en la fabricación del producto; en el cálculo del precio total habrá que tener en cuenta en mayor medida el costo de dichas materias primas;
 - Los capitales invertidos en concepto de materias primas representarán una partida importante del presupuesto;
 - Aumentará el peligro de pérdidas en razón de compras poco juiciosas;
 - Será indispensable prestar especial atención a la forma de entrega de las materias primas, pues de no proceder así se corre el riesgo de que quede mucho material de desecho en el proceso;
 - Subirán rápidamente los gastos en concepto de entregas y de distribución, sobre todo si los mercados se encuentran alejados, de suerte que la empresa se encontrará en una situación desventajosa frente a los competidores locales.
- f. Si el producto o los materiales que lo constituyen tienen tendencia a deteriorarse o alterarse rápidamente:
- Será necesario acelerar la fabricación o recolección y las entregas a los clientes;
 - Será indispensable disponer de instalaciones especiales de almacenamiento, por ejemplo, cámaras frigoríficas, lo que entraña la inmovilización de sumas importantes;
 - Tienden a aumentar rápidamente los riesgos por deterioración o alteración prematuras de las materias primas o de los productos;

g. Al aumentar la diversidad de los materiales que entran en la fabricación de un producto:

-Disminuirán las posibilidades de realizar economías adquiriendo materiales en grandes cantidades;

-La complejidad de las actividades de compra irá aumentando;

-El almacenamiento y el control de las existencias serán cada vez más complejos y será tal vez necesario invertir capitales más importantes en los locales de almacenamiento;

-Existirá mayor peligro de que sobren existencias una vez servidos los pedidos y de que aumenten los gastos en concepto de materias primas y equipo industrial, tales como las herramientas y máquinas especiales para ciertos materiales.

h. Si el producto o el servicio están expuestos a variaciones de precios de un período a otro:

-Será cada vez más difícil establecer precisiones financieras válidas;

-Será cada vez más necesario disponer por adelantado de informaciones sobre la evolución probable del consumo y acerca de las nuevas fuentes de aprovisionamiento;

-La cooperativa puede correr el riesgo de tropezar con dificultades en cuanto a sus disponibilidades de capital líquido en momentos en que el producto se venda a un precio más bajo.

i. Si el producto es duradero o semiduradero:

-Habrá que definir exactamente, en la fase de estudio o cuando se elaboren sus especificaciones, su duración de servicio útil;

-La calidad y la resistencia al uso no habrán de ser ni excesivamente altas ni excesivamente bajas en relación con el precio y el mercado. En caso de que la calidad sea muy buena, la cooperativa corre el peligro de perder dinero en la venta del producto, y si dicha calidad no responde al deseo de los clientes, el producto no se venderá;

-Quizá sea necesario modificar el producto o su apariencia en la medida en que los clientes lo consideren anticuado.

j. Si se trata de un producto básico o de un servicio de utilidad pública:

-La empresa quizá se verá obligada, incluso si cuenta con mercados seguros, a diferenciar sus productos de otros artículos del mismo tipo;

-En razón de las fluctuaciones que pueden experimentar los precios de las materias primas, el hecho de no comprarlas en el momento más favorable puede tener graves consecuencias financieras;

-Dadas las fluctuaciones de los precios, la empresa habrá de disponer de los medios financieros necesarios para poder beneficiarse en cualquier momento de los precios más ventajosos.

k. Cuando la posesión de un producto o la utilización de un servicio es una cuestión de prestigio para el propietario o usuario:

-El precio es un factor secundario para los consumidores potenciales; es más, una elevación de ese precio hará a veces aumentar el prestigio y las ventas del producto;

-Las posibilidades de venta de productos o de servicios de prestigio son, por definición, limitadas. El producto pierde su prestigio desde el momento en que se vende en

grandes cantidades. De ahí que sea casi imposible prever una producción en gran escala para los mercados que existan en el propio país, a no ser que el hecho de no poseer el producto en cuestión implique una pérdida de prestigio;

-Un producto de esta naturaleza sólo podrá conservar su prestigio si su calidad sigue siendo superior a la de otros productos análogos. Desde el momento en que los consumidores vean que pueden obtener a un precio inferior una calidad igual o superior, el producto de prestigio está condenado a desaparecer;

-La calidad de un producto ha de ser manifiesta o fácilmente visible en función de su rendimiento. La medida en que dicha calidad pueda comprobarse por un mayor número de años de duración del producto, debido al empleo de mejores materiales o a un trabajo más cuidado (factores imperceptibles a primera vista), es directamente proporcional al nivel de evolución del mercado;

-Las mercancías importadas se benefician inicialmente de una ventaja considerable. Para poder imponerse en el mercado, los artículos de prestigio fabricados en el país han de ser de calidad claramente superior y ofrecer más ventajas en cuanto al precio.

1. Si el producto presenta características destinadas a halagar el gusto estético de los consumidores:

-No será atractivo para el público en general si su concepción artística es desconocida por el posible comprador o no corresponde a sus gustos corrientes (es decir, si el producto no tiene relación alguna con los gustos tradicionales del país o de la región o si se trata de un artículo muy sometido a la tiranía de la moda);

-Los modelos cuyos colores o formas no sean populares o se consideren poco acertados encontrarán difícil salida en cualquier mercado. En gran número de mercados, los

colores o símbolos "que traen buena suerte" pueden conferir a un nuevo producto una ventaja inmediata respecto de productos competidores;

-En Costa Rica los gustos varían considerablemente de una clase social a otra. A este respecto es necesario determinar exactamente a qué clase se va a destinar un producto determinado;

-La concepción artística de un producto no va a la par necesariamente con las posibilidades de beneficio del mismo. Así, en el caso de numerosos productos será necesario llegar a una transacción entre la calidad artística y la facilidad de producción. La medida en que sea necesario transigir a este respecto será función del grado en que la calidad artística y la facilidad de producción sean incompatibles.

m. Si se trata de un producto cuya venta permanente está condicionada por la evolución de la moda:

-Se correrá el riesgo de que bajen las ventas si el producto no se ajusta a los cambios de la moda, y en este caso, la empresa se encontrará con existencias imposibles de vender en el mercado local o nacional (pero que podrían venderse en mercados menos evolucionados o menos sujetos al capricho de la moda);

-Dada la necesidad de adaptarse rápidamente, no vale la pena recurrir a procedimientos de fabricación en serie;

-La evolución en materia de productos sometidos a los imperativos de la moda se efectúa a un ritmo que varía en función de los precios;

-No hay que adelantarse excesivamente a la moda ni ir a la zaga de la misma.

5) a. Si el producto o el servicio se proporciona en cantidades muy pequeñas, según pedidos o instrucciones:

-Los costos de producción o de explotación serán necesariamente más elevados que en otros tipos de producción o de explotación;

-Las instalaciones, máquinas y equipo habrán de ser de tipo universal para lograr el máximo de flexibilidad en su empleo. Es posible que la capacidad de las máquinas sea muy baja;

-En materia de ventas y de publicidad habrá que insistir más en el servicio a los clientes que en el producto;

-Habrán de ser muy elevadas las calificaciones profesionales del personal encargado de las operaciones técnicas y de la producción. Este tipo de producción es más difícil de supervisar que otros;

-Las existencias de materias primas serán quizá más importantes y más variadas en relación con el rendimiento; existe el peligro de grandes cantidades de desechos.

b. Cuando más repetitivo sea el tipo de producción o de explotación:

-Menos necesario será imprimir flexibilidad a la explotación de las instalaciones y del equipo para adaptarse a los pedidos de los clientes. La adquisición de instalaciones y equipo especializados estará cada vez más justificada; se brindará la posibilidad cada vez mayor de utilizar plenamente las instalaciones;

-La disposición de las instalaciones adquirirá creciente importancia; será posible en mayor grado controlar la producción por medios físicos; la programación de la producción desempeñará un papel cada vez más importante;

-A medida que las series se hagan más grandes, la disposición racional de las instalaciones será cada vez más fácil y revestirá mayor importancia;

- Las existencias de materias primas tendrán tendencia a disminuir con respecto a la producción, pero serán más considerables los capitales inmovilizados en forma de existencias de productos elaborados; también será posible someter a los proveedores programas de entregas de materias primas;
 - Las operaciones podrán fraccionarse y simplificarse en mayor grado;
 - Revestirá mayor importancia establecer los proyectos en función de la facilidad de la producción; será necesario proceder a la normalización de los elementos constitutivos;
 - Será cada vez más posible y necesario establecer métodos de trabajo y efectuar una organización racional de los puestos de trabajo.
- c. Si se trata de una fabricación en cadena o de un servicio de masa:
- La explotación perderá casi toda su flexibilidad;
 - Los programas habrán de establecerse con gran antelación;
 - La productividad será el factor fundamental que hay que tener en cuenta en la fase de estudio de los productos; habrá que lograr la mayor normalización posible de los productos; deberán reducirse al mínimo las modificaciones que se introduzcan en los productos cuando éstos estén ya en vías de fabricación; el perfeccionamiento del producto revestirá gran importancia;
 - Se justificará la utilización de máquinas especiales o de una sola función, así como el material de manipulación automática;
 - Las operaciones pueden simplificarse y normalizarse y hay que establecer una perfecta sincronización para garantizar una producción sin obstáculos;
 - La calidad de los materiales deberá ser uniforme;

- La programación y el control de la producción serán de importancia primordial para garantizar una fabricación ininterrumpida. Toda interrupción en una fase cualquiera del proceso afecta a la totalidad del mismo y entrañará inmediatamente graves consecuencias financieras;
- Siempre que sea posible, los programas de las entregas de los proveedores deberán ajustarse al ritmo de la producción, a fin de que puedan reducirse al mínimo las existencias;
- Será necesario desplegar constantes esfuerzos en materia de comercialización para evitar que la capacidad de los diferentes servicios se utilice sólo parcialmente o que las existencias de artículos elaborados se acumulen demasiado; las ventas deben ajustarse a la producción y no la producción (o la explotación) a las ventas.

d. Si la producción o la explotación tienden a ser menos continuas para adquirir un carácter cada vez más intermitente o estacional:

- Para explotar en la forma más beneficiosa los medios disponibles será necesario aprovechar los períodos de inactividad para efectuar trabajos de conservación y reparación; las instalaciones o la tierra habrán de utilizarse con el máximo de continuidad durante la temporada de máxima actividad;
- Será quizá difícil conservar de una temporada a otra la totalidad de los asociados si no se planifican actividades de formación en el inter-tanto.

6) a. Cuando sea posible elegir, dentro de ciertos límites, entre diferentes procedimientos, instalaciones o materiales y entre diversos métodos de fabricación o de explotación para elaborar un producto determinado y sus elementos constitutivos o para proporcionar un servicio:

- La cooperativa podrá adoptar normas más flexibles acerca de los productos (o de los servicios) y en materia de comercialización y quizá será posible aceptar pedidos rentosos de variada importancia, diversificando en consecuencia los procedimientos industriales o el empleo de las máquinas. Será posible imprimir cierta flexibilidad y realizar economías en la producción de un servicio en condiciones variadas de explotación mediante la utilización adecuada de una gama diversa de materiales.
 - Será más difícil determinar la disposición material de las instalaciones que más convenga y asegurar el control físico del circuito de producción;
 - La programación del circuito de producción o de los servicios presentará mayores dificultades;
 - En razón de la mayor libertad de elección, será necesario contar con conocimientos técnicos más elevados para elegir las instalaciones y los materiales; será cada vez más importante poder referirse a criterios económicos y técnicos sólidos;
 - Será más amplia la gama de instalaciones y equipo adaptables a los diversos niveles de competencia, necesarios para asegurar la explotación y la conservación;
 - Cuando sea posible elegir entre procedimientos y métodos que impliquen un empleo intensivo de mano de obra y de capitales será más fácil tener en cuenta factores tales como la necesidad de crear el máximo de oportunidades de empleo, teniendo en cuenta la rentabilidad de la explotación.
- b. Si el procedimiento de fabricación, la explotación, las instalaciones o el equipo son más modernos y complejos desde el punto de vista científico y técnico:
- Los progresos más importantes en materia de eficacia de la explotación y de la productividad podrán obtenerse

gracias a los perfeccionamientos técnicos que se introduzcan en la organización;

-El personal de asistencia técnica desempeñará un papel cada vez más importante en relación con asociados de la cooperativa;

-Si la concepción del producto influye decisivamente en la rentabilidad de la producción, el personal encargado de los estudios y proyectos habrá de poseer una formación más sólida que la que se imparte normalmente respecto de los procedimientos de producción;

-Un procedimiento o una operación complejos serán más difíciles de controlar sin la ayuda de instrumentos perfeccionados, y eventualmente, de dispositivos de regulación automática;

-Será cada vez más necesario garantizar la formación de todos los asociados ocupados en la explotación de las instalaciones o encargados de un procedimiento industrial. Las cooperativas quizá consideren ventajoso concluir acuerdos con el INA, el Instituto Tecnológico, la UNED, etc, para que se encarguen de la formación profesional de sus asociados.

c. Si el procedimiento industrial, las instalaciones o los materiales utilizados en la producción o la explotación exigen capitales importantes:

-Se restringirá cada vez más la libertad en materia de elección de normas en cuanto a los productos y a su comercialización, de suerte que habrá que reducir al mínimo las variaciones y las modificaciones;

-Habrán de adoptarse todas las medidas posibles para introducir a un mínimo el número y duración de las interrupciones de trabajo; las entregas de materias primas y el ritmo de la producción, así como la conservación preventiva del equipo, habrán de planificarse

detalladamente. En el sector de los servicios -por ejemplo, los transportes- los horarios han de establecerse con vistas a una utilización máxima, y habrán asimismo de reducirse al mínimo los retrasos provocados por la rotación en los transportes;

- La cooperativa corre menos peligro de tener que enfrentarse con una competencia generalizada cuando su explotación se funda en la utilización intensiva de capitales; de esta forma se elimina gradualmente la competencia;
- Es muy probable que muchas cooperativas no puedan financiar sus compras por sus propios medios;
- En los países que tienen que importar sus bienes de producción habrá que procurar especialmente que la adquisición de un equipo costoso se justifique por la importancia de los mercados y la amplitud de la producción o de las operaciones.

- d. Si la tasa de envejecimiento de las instalaciones o del equipo tiende a aumentar, se acentuarán la mayor parte de las consecuencias de la utilización intensiva de capital.

La dirección de la empresa ha de estar dispuesta a reemplazar las instalaciones y el equipo a intervalos frecuentes, ya que el nuevo equipo industrial suele ser más caro que el antiguo.

- e. Cuanto mayor sea la habilidad manual exigida:

- Mayor importancia tendrá la formación profesional;
- El personal de supervisión habrá de estar más familiarizado con los oficios en cuestión;
- Una nueva planificación y la división del trabajo no producirán los resultados deseados, y habrá que conceder más importancia al trabajador individual; el estímulo que representa para un trabajador calificado el

hecho de que se le encomiende una tarea completa (o una parte bien definida de la misma) permitirá compensar con creces los beneficios que la empresa hubiese podido realizar mediante una mayor división del trabajo;

- Será posible realizar economías liberando a los asociados calificados de todas las labores no especializadas;
- La racionalización de todos los elementos de un trabajo determinado que no tengan ninguna relación con la competencia profesional básica permitirá a menudo sacar mayor provecho de los esfuerzos del trabajador calificado.

f. Si aumenta el esfuerzo físico que se exige en una operación determinada:

- Las pausas previstas en el trabajo del personal habrán de ser más amplias; es decir habrá de aumentar la proporción de los períodos de reposo respecto del tiempo de trabajo;
- Los trabajadores estarán más expuestos a los peligros de fatiga nerviosa y a los accidentes; será por tanto, necesario, para neutralizar estos peligros, instruir a los asociados en materia de métodos seguros de trabajo;
- Un régimen alimenticio suficiente y bien equilibrado revestirá cada vez mayor importancia.

g. Si aumenta el esfuerzo mental exigido en la programación, aplicación y control:

- El asociado "obrero" se asimilará al "personal dirigente" y se beneficiará de las mismas condiciones de empleo;
- Si las operaciones mentales se repiten y tienen un carácter rutinario, estas tareas podrán efectuarse probablemente con mayor eficacia mediante la utilización de instrumentos (comprendida la elaboración de datos por medios electrónicos);

-Para garantizar la restabilidad de la explotación habrá que eliminar ciertas operaciones y simplificar los procedimientos más bien que tratar de simplificar los métodos de trabajo.

h. Si aumenta el tiempo de manipulación de materiales respecto del tiempo de fabricación:

-Será relativamente más importante reducir la distancia recorrida y el número de desplazamientos que disminuir el tiempo de fabricación;

-Será necesario acelerar los desplazamientos entre las diversas operaciones;

-Los efectivos asociados ocupados en las labores de manipulación de materiales serán quizá mas numerosos que los efectivos de mano de obra empleados directamente en la explotación.

i. Cuanto mayor sea el número de unidades orgánicas (departamentos, secciones, servicios, etc), para acabar una unidad de producto o de servicio:

-Más difícil será garantizar la regularidad del ritmo de producción o la continuidad del servicio;

-Existirán mayores probabilidades de que se comprendan o interpreten erróneamente las instrucciones que se comunican entre las unidades orgánicas de la cooperativa;

-Será más necesario que nunca definir exactamente los sectores de responsabilidad.

j. Si las condiciones de trabajo propias del procedimiento, de la instalación o del equipo son desagradables o penosas:

-Los operarios y otros trabajadores no podrán mantener el mismo ritmo de trabajo ni asegurar la misma continuidad del mismo que cuando las condiciones son buenas;

- Una exposición prolongada a condiciones tales puede dar lugar a afecciones orgánicas o mentales;
 - Es probable que el absentismo sea superior al registrado en condiciones normales;
 - La movilidad de la mano de obra será quizá más acusada;
 - Una vez conocidas las condiciones de trabajo será difícil contratar mano de obra altamente calificada;
 - Habrán de adoptarse disposiciones para reducir al mínimo los efectos nocivos y para que los trabajadores puedan descansar y reponerse. Habrá que prever normalmente el pago de indemnizaciones.
- k. Cuanto más peligrosas sean la aplicación del procedimiento, la utilización de las instalaciones o del material, o la simple aproximación a dichas instalaciones:
- Más lento será el ritmo de trabajo de asociados encargados de manipular o de conservar y reparar un elemento de la instalación o del equipo, ya que tendrán que observarse precauciones especiales;
 - Existen asimismo grandes peligros de que los asociados encargados se familiaricen tanto con sus máquinas o los elementos de las instalaciones que omitan la observancia de las normas de seguridad. Lo mismo puede ocurrir respecto de los asociados que quieren obtener un rendimiento elevado, incluso cuando se calculan los tiempos o la remuneración del trabajo, teniendo en cuenta las medidas de seguridad;
 - Toda cooperativa que no aplique la reglamentación relativa a las medidas de seguridad correrá el riesgo de tener que efectuar grandes gastos en caso de accidente del trabajo.

8.4 La comercialización incluye todas las actividades que efectúa la cooperativa juvenil que induce a posibles clientes a comprar los productos o utilizar el servicio que ésta presta. Es una acción determinante en términos de la rentabilidad, e inclusive la subsistencia de la cooperativa, ya que en su ejecución se obtienen los insumos que permitirán la iniciación de un nuevo ciclo productivo y la capitalización correspondiente. El ámbito de este componente incluye:

- la formulación de la política sobre producción y mercadeo y la política de precios;
- toda forma de publicidad del (los) producto(s) o servicio(s);
- toda forma de promoción de ventas aparte de la publicidad (demonstraciones, muestras gratuitas, etc);
- toda clase de venta (directa, CNP, intermediarios, etc);
- todas las actividades administrativas y técnicas relacionadas con el mercadeo.

- 1) Si bien en el análisis del ciclo productivo la comercialización es el penúltimo componente, debe aclararse que en algunos casos puede constituir la actividad inicial, como sería la situación donde la cooperativa juvenil se constituye para cumplir con una demanda previamente establecida en la cual ya están especificados los factores anteriormente analizados o en todo caso, cuando únicamente se produce contra pedido.

Sobre todo en estos casos habrá que tener presente el riesgo de que la cooperativa juvenil no sea "satelizada" por la empresa u organismo comprador, ya que esto implica que la cooperativa pierde parte de su autonomía al contratar con otra oferta o demanda en condiciones tales que las ventajas cedidas por la cooperativa son mucho mayores que las ventajas recibidas.

- 2) El aspecto básico que debe tomarse en cuenta respecto a la comercialización son los mercados cuyos derivados principales son:
 - a. Mercado protegido o de competencia
 - b. Mercado concentrado o mercado disperso
 - c. Mercado nacional o internacional
 - d. Mercado privado o estatal
 - e. Demanda estable, intermitente o estacional
 - f. Nivel de instrucción de los consumidores
 - g. Mercado restringido o de masas
 - h. Mercado popular o de lujo
 - i. Mercado urbano o rural
 - j. Ventas al contado o a plazo
 - k. Venta de productos envasados o a granel
 - l. Características sociales inherentes al mercado que se trata de abastecer.

- 3) Las consecuencias o repercusiones de los aspectos recién mencionados son los siguientes:
 - a. Cuando el mercado va adquiriendo un carácter crecientemente competitivo o cuando las consideraciones relativas a la capacidad de producción se substituyen por el concepto de la distribución, las repercusiones sobre la cooperativa serán las siguientes:
 - Hay que prestar cada vez mayor atención a los gustos y preferencias de la clientela;
 - Ha de tenerse presente en mayor grado el factor de los costos;
 - Es necesario estar siempre al corriente de las innovaciones y planes de competencia;
 - La imposibilidad de mantener por lo menos el mismo ritmo de desarrollo que las empresas competidoras puede conducir a la pérdida de un mercado;
 - Es preciso que la cooperativa fije claramente su participación en el mercado y pueda por lo menos mantenerla;

- En caso de que se haya desarrollado un mercado competitivo por la creación de nuevas empresas habrá una lucha encarnizada para asegurarse una mano de obra hábil y calificada, pudiendo haber intentos de llevarse asociados;
- Si el abastecimiento de materias primas se ve limitado por restricciones a las importaciones u otros factores, la cooperativa que no logre asegurarse los cupos necesarios de esos materiales tendrá que reducir sus actividades en forma peligrosa.

b. Si una empresa extiende sus actividades de comercialización de un mercado geográficamente limitado a un mercado nacional disperso:

- Habrá de enfrentarse quizá en determinadas zonas con la competencia de las empresas locales;
- No podrá ya planear sus actividades a base de su preferencia local y de contactos locales de orden personal;
- Tendrá posiblemente que prestar mayor atención a las preferencias y necesidades de otras zonas y regiones y modificar, en consecuencia, sus productos o servicios;
- Los gastos de transporte y de distribución tenderán a aumentar;
- Serán mayores los riesgos de retrasos en las entregas a los clientes;
- Probablemente habrá necesidad de establecer un nuevo programa de distribución y habrá de buscar nuevas modalidades en materia de comercialización.

c. Si la empresa extiende sus actividades de un mercado nacional a un mercado internacional:

- Es posible, en general, que se acusen aún más las repercusiones que acaban de citarse;

- Habrá que prestar mayor atención a las preferencias y necesidades de la clientela extranjera;
- Ir n adquiriendo creciente importancia los factores políticos y económicos de los países en que se trate de abrir mercados;
- La cooperativa interesada se expondr  a una intensa competencia ejercida por otras empresas, ya sea en los países de importación, en otros países exportadores o en ambos grupos a la vez;
- Los gastos de transporte aumentarán y se correrán mayores peligros en cuanto a la prolongación de los plazos de entrega de los productos;
- En ciertos países puede ocurrir que se supriman o reduzcan súbitamente ciertos mercados;
- La necesidad de ofrecer en ciertos casos créditos a largo plazo puede exigir grandes disponibilidades de capital o de préstamos.

d. Si la cooperativa se convierte en una proveedora estatal:

- Probablemente tendrá que observar ciertas reglas y procedimientos especiales para formular ofertas y proceder a las entregas;
- Las ventas tenderán a exigir contactos directos en las esferas más elevadas;
- Será indispensable observar ciertas normas de calidad de los productos;
- Todas las actividades dependerán de las decisiones del cliente y tenderán a retrasarse;
- Es posible que la influencia política desempeñe un papel cada vez más importante;
- Será quizá necesario que la cooperativa prevea el financiamiento de sus operaciones a plazos más prolongados que en el caso de relaciones con otros clientes.

- e. Si la demanda deja de ser estable durante todo el año y se hace intermitente o estacional:
- Es probable que aumenten los capitales inmovilizados en forma de materias primas, trabajos en curso y existencias de productos elaborados;
 - Será quizá necesario invertir capitales en instalaciones que sólo funcionarán a plena capacidad una parte del año, lo que aumentará los gastos generales;
 - Será más difícil garantizar la continuidad del empleo. En los períodos de pleno empleo tal vez no será posible contar cada año con la mano de obra ya formada profesionalmente;
 - Será necesario programar la comercialización con más precisión para sacar el mayor provecho posible de los mercados estacionales;
 - La conservación y reparación de las instalaciones y del material pueden efectuarse en los períodos de inactividad;
 - Será más difícil coordinar el aprovisionamiento, la producción y las entregas de productos elaborados para aprovechar la demanda máxima de los mercados a base de los costos más bajos.
- f. Si el nivel de instrucción de los consumidores es alto:
- Tendrán cada vez mayor importancia la presentación y la calidad de los productos;
 - Los clientes potenciales esperan obtener las mercaderías fácilmente y en forma cómoda en sus respectivas localidades;
 - El factor precio como tal tiene menos importancia que los precios en relación con la calidad y rendimiento;
 - Se corre el riesgo de que disminuyan rápidamente las ventas si no se mantienen ciertas normas en cuanto a las mercancías;

-Tenderá a aumentar la demanda de productos que antes no se empleaban en ciertas localidades; ciertos artículos que en el pasado se estimaban superfluos se considerarán cada vez más como necesarios.

g. A medida que el mercado se va transformando en un mercado de masa:

-Será posible realizar mayores economías de escala en las compras y en la producción mediante instalaciones y máquinas especializadas de gran rendimiento;

-Los riesgos de fluctuación de la demanda serán menos significativos;

-Las normas de comercialización habrán de inspirarse cada vez más en principios que tiendan a alcanzar e influir al mayor número posible de consumidores;

-La presentación y calidad de los productos deberán adaptarse cada vez más al gusto popular, debiéndose facilitar en la mayor medida posible su utilización y conservación;

-Toda restricción en el mercado en materia de precios de cualquier tipo de artículos o servicios sólo podrá justificarse en razón de su calidad excepcional o por cualquier otro factor que atraiga a la clientela;

-Un mercado de masa exige una normalización máxima de los artículos y de sus elementos constitutivos o de los servicios; además, será cada vez menos económico fabricar derivados de los productos básicos respecto de los cuales sea necesario prever elementos constitutivos especiales, así como operaciones complementarias de la producción;

-La integración de los procedimientos de comercialización planteará problemas; la dirección deberá concentrar su atención en el perfeccionamiento de la fabricación de productos, en la publicidad, en la promoción de ventas, etc.

- h. Si los productos fabricados o los servicios facilitados por una empresa pertenecen a la categoría de lujo:
- La clientela será más difícil de satisfacer en razón de las mayores posibilidades de elección de artículos;
 - Habrá que prestar mayor atención a las preferencias especiales de los clientes;
 - Los gastos unitarios de distribución serán relativamente más elevados;
 - El margen de beneficios admisible respecto de un determinado producto será probablemente más elevado, pero, en cambio, será menor la cantidad de productos vendidos.
- i. Según que el mercado sea fundamentalmente urbano o rural:
- En un mercado fundamentalmente rural, los gastos en concepto de ventas y de distribución constituyen un elemento importante, y para contrarrestarlo será quizá necesario organizar sistemas especiales de distribución;
 - Será necesario tener en cuenta las diferencias de gusto entre las zonas urbanas y las zonas rurales;
 - Los bienes duraderos destinados a las zonas rurales deberán ser tal vez más sólidos que los que se destinen a las zonas urbanas, y en razón de que en dichas zonas rurales son más bien escasas las posibilidades de revisión y de reparación, dichos bienes habrán de ser lo más simples posible para facilitar su utilización, revisión y reparación;
 - Dado el carácter estacional de los ingresos de la clientela de las zonas rurales, será quizá necesario prever condiciones especiales de ventas a plazos para dicha clientela.
- j. Si la proporción de ventas a plazos es superior a la de ventas de contado:

- Las necesidades de capitales serán mayores;
- Serán más elevados los riesgos de acumulación de deudas;
- Será necesario averiguar si la clientela potencial es solvente;
- Habrá que adoptar medidas para evitar que los clientes dejen sin cumplir los plazos de los pagos;
- Habrá que hallar los medios financieros necesarios para cubrir el período que se extiende desde que se pagan las materias primas, se retribuye la mano de obra, etc, para fabricar los productos o proporcionar los servicios, hasta el momento en que el cliente paga estos productos o servicios.

k. Si los productos se venden envasados más bien que a granel:

- Los gastos de distribución y transporte tenderán a aumentar;
- Deben cuidarse particularmente los envases para garantizar su originalidad y que se distingan de los envases de los competidores;
- Aumentarán los riesgos de deterioración de las mercaderías;
- La exposición de las mercaderías en los comercios al por menor -así como los propios detallistas- deberán ser objeto de cierto control.

l. Las características sociales y culturales de los clientes pueden ejercer repercusiones en las actividades de comercialización de la empresa:

- En la medida en que la sociedad humana se oriente hacia la adquisición de bienes;
- En función del grado de aceptabilidad o de otro tipo de la presentación de los productos o de los elementos que entran en su fabricación;

- Según que los bienes necesarios a la familia sean adquiridos por una mujer o por un hombre o que se compra se decida por el jefe de un grupo familiar;
- Según la actitud que se adopte frente al endeudamiento, es decir, si se considera que la compra al contado es la única forma respetable de adquisición;
- Según los gustos y modas de las diferentes clases sociales.

8.5 Se entiende por distribución la física entrega del producto terminado al cliente inmediato, que bien puede ser el consumidor, un intermediario o el CNP. En algunas cooperativas con sistemas de comercialización directa y local la distribución puede ser inmediata; sin embargo en caso de exportación o envío a lugares alejados ésta puede demorar tiempo considerable. La razón de incluirla como separada de la comercialización es porque de hecho son conjuntos de actividades que consumen tiempo y recursos diferentes, aparte de que se ha constatado que éste es uno de los factores que más obstaculizan la consumación del ciclo productivo. Por otra parte, el elevado costo de los hidrocarburos y por ende del transporte en nuestro país, lleva a la necesidad de reconocer que algunos productos si bien pueden ser fácilmente comercializados, el no contar con sistemas económicos de distribución hace imposible su producción. El componente distribución hace referencia básicamente a:

- la forma y mecanismos que se utilizan para trasladar el producto terminado de su lugar de producción (cooperativa juvenil) hasta el cliente;
- el costo de dicho traslado y su incidencia en los costos de producción y el precio final del producto.

- 1) No debe descartarse la posibilidad de venta del producto en la misma cooperativa juvenil; sin embargo debe esperarse la incidencia (relativa y absoluta) que tal hecho tendrá en el precio del producto. Asimismo deberá preverse para el futuro la constitución de organismos de segundo grado a nivel de las cooperativas juveniles que tengan bajo su responsabilidad no sólo la distribución, sino además el aprovisionamiento y la comercialización de todas las cooperativas juveniles a nivel nacional.
- 2) El aspecto más importante de la distribución es la organización de la misma, cuyos principales derivados son:
 - a. Grado de organización de los circuitos de distribución;

- b. Posibilidades de transporte, distribución y almacenamiento.
- 3) Las consecuencias o repercusiones de los aspectos recién mencionados son las siguientes:
- a. Cuando los circuitos nacionales de distribución son muy insuficientes:
- Es difícil aprovechar plenamente las posibilidades del mercado;
 - La cooperativa ha de organizar sus propios circuitos, lo que origina un aumento de los gastos de distribución; de no ser así, el importe de los beneficios no realizados puede resultar superior a los gastos suplementarios;
 - Quizá sea necesario crear un servicio de motivación para los distribuidores.
- b. Si son escasas las posibilidades de transporte, distribución y almacenamiento:
- La empresa habrá de invertir capitales cada vez más importantes en sus propios medios de transporte y de almacenamiento;
 - La empresa tal vez tendrá que proceder a inversiones en la construcción de carreteras, ferrocarriles o puertos, lo que representa cargas suplementarias que gravan los precios de los productos;
 - Cuando las instalaciones necesarias son insuficientes, existen mayores peligros de que las mercancías se deterioren;
 - Asimismo serán mayores los riesgos de retrasos en las entregas, ya se trate de materias primas destinadas a la empresa o ya de los productos elaborados por la misma.

8.6 Los cinco grupos de actividades descritas desde la acción diagnóstica hasta la distribución conforman en sí mismas lo que pudiera denominarse el sub-sistema producción o ciclo productivo, cuyos elementos, según se ha insistido, son interdependientes e intervinientes en las etapas de gestión. La manera de abordar dichas actividades, según las posibilidades que brinden los marcos de referencia inmediata, determinarán la expansión o restricción de las actividades de aprovisionamiento.

En el gráfico 6 se demuestra la interdependencia de cada conjunto de actividades, mientras que los gráficos 7 y 8, ilustran la acción restrictiva o expansiva de la cooperativa juvenil a partir de la influencia de los marcos de referencia.

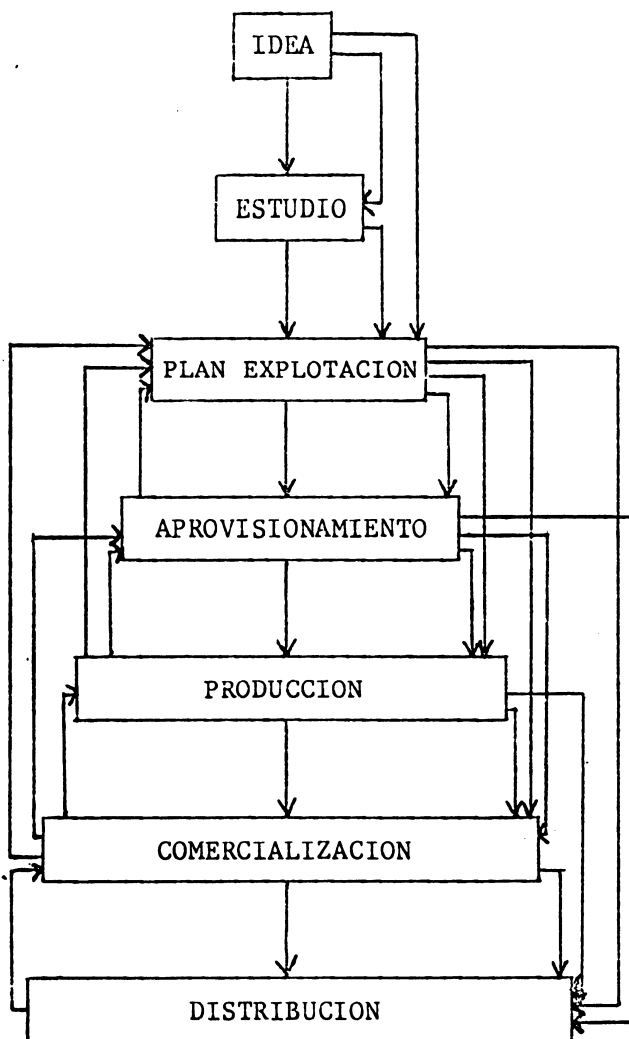


GRAFICO N° 6
FLUJOGRAMA DEL CICLO PRODUCTIVO

GRAFICO N° 6
RESTRICCION DEL CICLO PRODUCTIVO

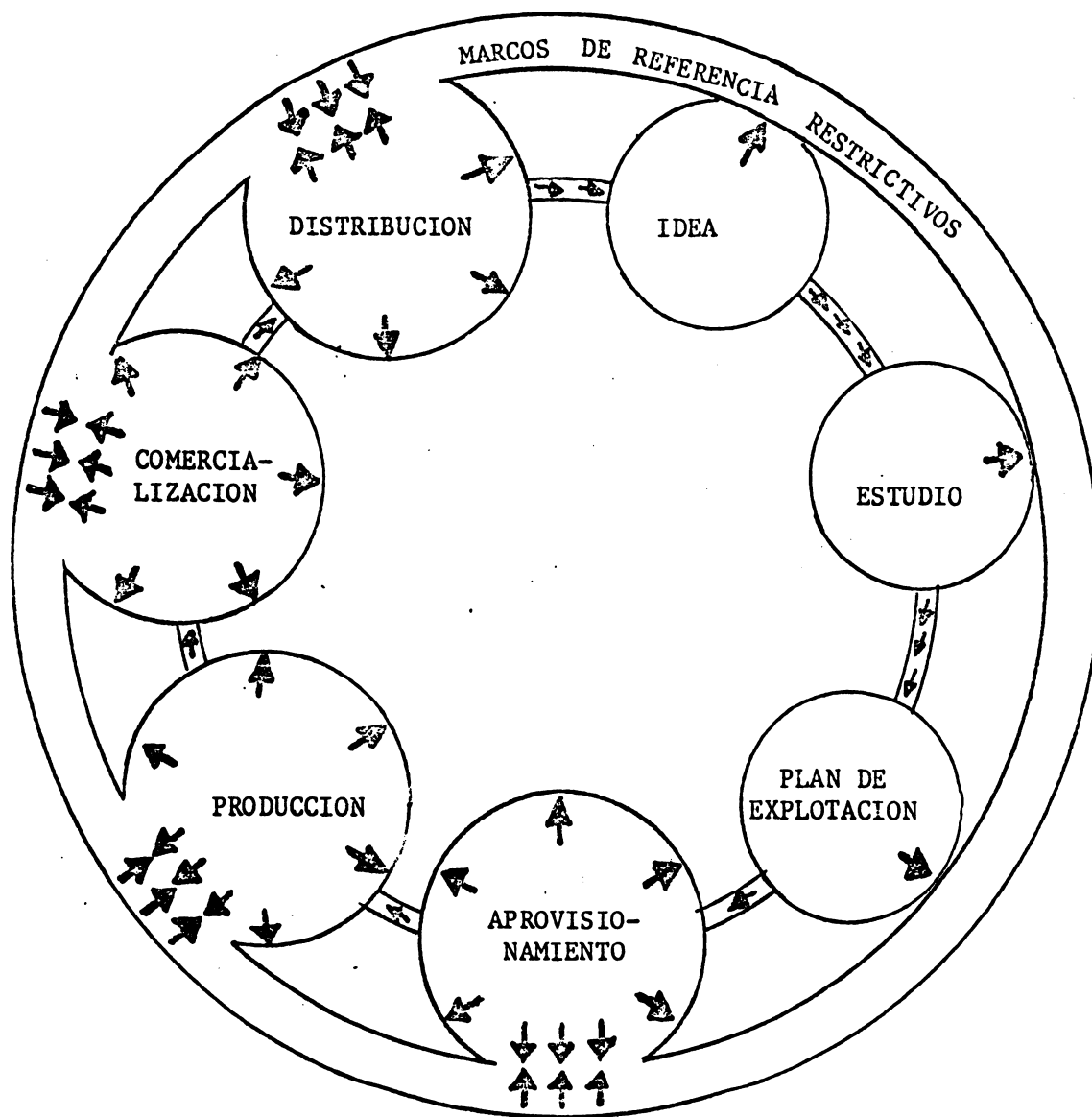
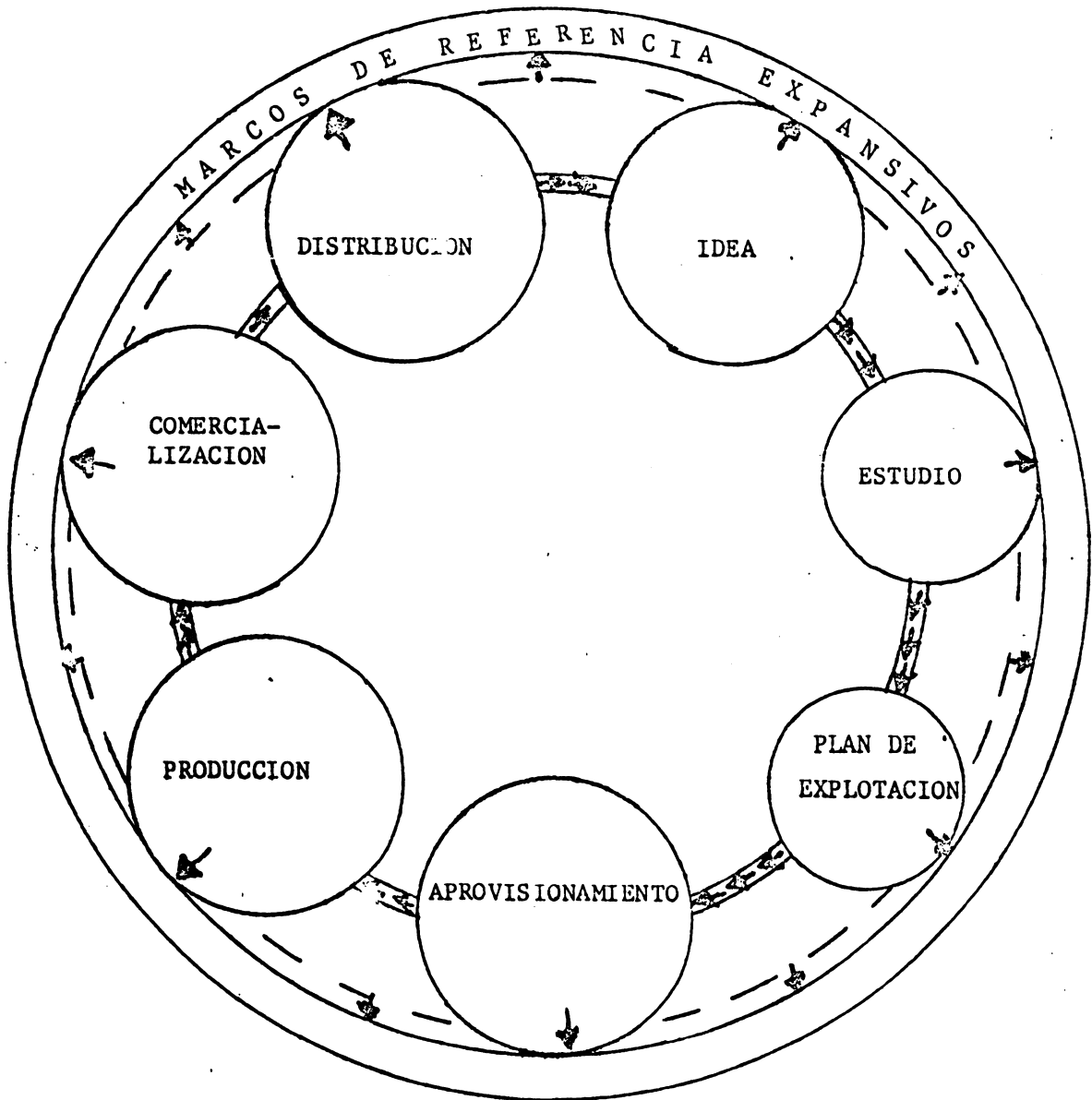


GRAFICO N° 7
EXPANSION DEL CICLO PRODUCTIVO



9. ETAPAS VARIABLES

Tal como se afirmaba en el punto 7.6, el lograr la conformación de las cooperativas juveniles en verdaderas empresas juveniles de autogestión será el producto de un proceso, no necesariamente corto ni fácil, sino por el contrario, un proceso que implicará un marcado esfuerzo institucional y con riesgos de desviación o estancamiento a menos que exista la voluntad de llevarle a su conclusión y un amplio conocimiento del "punto de llegada".

9.1 Las etapas que se analizarán en los siguientes tres acápite son categoría de análisis, carácter del cual se obtiene su aparente rigurosidad; no obstante en el desarrollo práctico es posible que se mezclen o varíen las etapas según las experiencias que acumule cada cooperativa rumbo hacia la autogestión, lo que sin lugar a dudas estará determinado por su actividad productiva, sus integrantes y el medio geográfico que le sean previos.

9.2 La certeza de cumplimiento de las etapas debe ser directamente proporcional al orden de las mismas, quedando por tanto un margen de rectificación mayor para la segunda y tercera etapas cuyo insumo serán los datos y observaciones registradas durante el cumplimiento de la primera.

9.3 Los puntos 10, 11 y 12 en los cuales se analiza cada una de las tres etapas: gestión dirigida, cogestión y autogestión, abordan diversos aspectos, aunque en algunos items no se ha podido profundizar todo lo necesario no sólo por la limitación de tiempo, sino además, por que los temas resultarían demasiado extensos o deben ser abordados en otro tipo de documentos como manuales, guías o similares. En cada etapa se implicitan los siguientes puntos:

- a. Naturaleza
- b. Objetivos
- c. Sujetos intervinientes
- d. Variables motivacionales
- e. Capacitación
- f. Modelo Administrativo
- g. Estructura
- h. Ciclo productivo
- i. Situación legal
- j. Secuencia de actividades
- k. Red de actividades
- l. Duración

10. PRIMERA ETAPA

10.1 Naturaleza

Toda cooperativa juvenil de producción constituye en sí misma una respuesta a un conjunto de necesidades individuales, pero a diferencia de otros esfuerzos institucionales, no se tiene por objetivo exclusivamente el "satisfacer" las necesidades específicas que motivaron su constitución, sino también crear las condiciones para que el grupo logre consolidarse como una auténtica empresa de autogestión. En esta primera etapa se pretende empezar a crear dichas condiciones a partir de la aplicación planificada de aspectos económicos y sociales bajo la responsabilidad directa del programa, por lo que se le denomina etapa de gestión dirigida, lo que está justificado por tres aspectos básicos: el volumen del aprovisionamiento, las características del programa y el perfil de los potenciales beneficiarios.

Si bien anteriormente se había enunciado que no se formarían cooperativas juveniles hasta que se hubiera cumplido la etapa de aprovisionamiento y por ende la acción diagnóstica (iniciales), es importante insistir en que los estudios de factibilidad e inversión deberán ser realizados como actividad previa a la determinación del "número de cabida". La alternativa contraria no sólo implicará un retraso considerable, sino además el tener que enfrentar o mantener proyectos sin alternativa de éxito. Es imposible esperar que un grupo de jóvenes puedan responsabilizarse de cumplir gestiones para las cuales se requiere experiencia profesional y dinamismo técnico e institucional que más bien deben corresponder a una unidad especializada del Programa.

Es común que muchos programas de naturaleza productiva fracasen al aplicarles los procedimientos comúnmente usados en aquellos de tipo de "promoción social", "desarrollo comunal", etc., en los que el componente básico es el grupo como elemento de presión para obtener

reivindicaciones específicas, siendo su actividad inversamente proporcional al logro de dichas reivindicaciones. En el caso de las cooperativas juveniles, si bien no se descarta el componente reivindicativo, éste no constituye su objetivo fundamental, al menos en esta etapa.

Finalmente se tiene como perfil de los potenciales beneficiarios a jóvenes recién graduados de colegios técnicos o con nivel académico inferior, con poca o ninguna experiencia laboral, desconociendo por completo las implicaciones de producir asociativamente y obviamente con un conjunto de aspiraciones, creencias y prejuicios recibidos de nuestro medio cultural en los que sobresale la admiración por el modo de producción basado en la supeditación de todos los factores al capital. Esta rápida descripción permite deducir la impostergable necesidad de que aún cuando el grupo haya sido debidamente seleccionado, el Programa destaque en la cooperativa a una persona que cumpla la doble tarea de gerenciar el proyecto, a la vez que capacitar a los asociados para asumir dicha actividad posteriormente. Esta persona, denominada Instructor Gerente, permite obviar todas las fallas detectadas cuando la actividad de apoyo directo es efectuada a la distancia ya sea en intervalos cronológicos fijos o irregulares.

Lo anterior no implica un desprecio o desmerecimiento de la capacidad de los jóvenes, sino un reconocimiento en su verdadera dimensión, aparte de que constituye una contradicción insalvable el hecho de entregar al grupo de asociados responsabilidades sobre áreas en las que esté previsto capacitarles hasta mucho tiempo después.

Son estas razones tan someramente descritas las que motivan la inclusión de un período en que la responsabilidad y el control no radican en el grupo sino a nivel del Programa y el Instructor-Gerente basados en un modelo de administración centralizada orientado al desarrollo de conductas productivas, la cohesión grupal y el desarrollo personal de cada asociado.

10.2 Objetivos

- a. Cumplimiento total de la acción diagnóstica y el aprovisionamiento correspondiente a la cooperativa juvenil;
- b. Constitución del grupo de beneficiarios en pre-cooperativa ;
- c. Desarrollo de la conciencia de grupo, hábitos, habilidades y destrezas para la producción asociativa;
- d. Capacitación técnica de los asociados;
- e. Capacitación administrativa de los asociados;
- f. Creación de una cultura organizacional cooperativa;
- g. Cumplimiento, registro y evaluación de un ciclo productivo.

10.3 Sujetos intervinientes

- a. Programa: en esta etapa intervienen la totalidad de las unidades del Programa en forma directa y permanente hasta que se conforme el grupo de asociados. Este esfuerzo institucional deberá partir de una planificación rigurosa y guiarse por los lineamientos metodológicos adoptados.
- b. Instructor Gerente: es un profesional seleccionado y capacitado por el Programa para responsabilizarse de la actividad gerencial de la cooperativa juvenil en sus inicios, para lo que se establece una relación contractual temporal (1 año). El Instructor Gerente necesariamente deberá contar con formación académica y experiencia en el área en que se enmarca la actividad económica de la cooperativa juvenil. Su doble actividad lleva a establecer una relación matricial, respondiendo tanto a lo establecido para el Gerente en el estatuto de la pre-cooperativa, como a las responsabilidades encomendadas por el Programa en la parte organizativa, de capacitación, información, etc.

Tanto el perfil profesiográfico como la descripción de funciones del Instructor Gerente no se incluyen en el presente documento ya que deben ser incluidos en el orgánico funcional del

Programa; no obstante debe aclararse que el Instructor Gerente no será asociado de la cooperativa y queda abierta la posibilidad de implementar un sistema de rotación de Instructores Gerentes entre las diversas cooperativas juveniles de la región o a nivel nacional.

- c. Asociados: tanto su número como características serán determinados a partir del plan de explotación y las características de la zona. Durante esta etapa se considerará un ingreso mayor a fin de prever la deserción o exclusión de algunos elementos cuando inicien las actividades productivas.
- d. Asistencia Técnica: la intervención de estos elementos será canalizada a través del Programa y/o el Instructor Gerente de la cooperativa juvenil.

10.4 Variables Motivacionales

Se entiende por variables motivacionales aquellos factores que contribuyen para que el grupo de sujetos intervinientes generen, activen, dirijan o canalizen su energía hacia el cumplimiento de las metas de la cooperativa juvenil. Contrario a lo que se puede pensar, los factores motivacionales o motivadores no necesariamente deben ser estímulos positivos sino que también pueden estar constituidos por estímulos negativos o adversivos, aunque lo mejor es la combinación de ambos tipos (vara-zanahoria). En esta primera etapa, aparte de otros, los principales factores motivacionales son los siguientes:

- a. Enfoque excluyente: se parte de que es mayor la oferta de beneficiarios que la capacidad de la cooperativa juvenil para absorberlos como asociados, de ahí que se dé importancia al esfuerzo personal por el cumplimiento de metas individuales y grupales que en definitiva aseguran la permanencia en la pre-cooperativa y el posterior ingreso a la cooperativa.

- b. Anticipo de excedentes (salario): durante la primera etapa a todos los asociados se les pagará en base al cálculo de horas, pero en todos los casos la hora/persona tendrá una retribución al menos un 10% inferior al que se paga en el medio geográfico circundante por la misma tarea.
- c. Competencia (reconocimiento): a partir de la conformación de equipos de trabajo (asociado plural), la evaluación de desempeño, el cumplimiento de metas, etc, debe establecerse una forma de competición interna y pública, con criterios de reconocimiento claramente definidos.
- d. Capacitación: este elemento constituye en sí mismo un estímulo positivo a los asociados tanto en su dimensión técnica como organizativa. El establecer los niveles sucesivos acentúa más su carácter de motivador.
- e. Gregarismo-participación: aparte de su responsabilidad productiva, cada asociado debe estar incorporado a uno de los comités con responsabilidades colaterales (administrativas, culturales, deportivas, etc) a fin de aumentar su identificación con la estructura organizativa y sus metas.

10.5 Capacitación

No es necesario insistir sobre el papel preponderante y determinante que tiene la capacitación no sólo dentro de esta etapa sino a lo largo de todo el proceso de la cooperativa juvenil, por lo que el comentario debe limitarse a la definición del concepto y el enunciamiento de las modalidades, antes de proceder al listado de los contenidos curriculares específicos de esta etapa.

Por capacitación se entenderá el proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene por objetivo la modificación total o parcial de una o varias conductas, lo que implica que su medición final deberá ser en términos de conductas observables u otros elementos tangibles, en dimensiones cuantitativas y cualitativas.

Por otra parte, será necesario superar la identificación del proceso capacitador con "el curso", ya que si bien ésta puede ser una modalidad no constituye ni la única ni la más efectiva. Es una responsabilidad de la unidad de capacitación el desarrollar procedimientos y mecanismos para incorporar modalidades tales como cinta, disco, libro o video forum, capacitación en el trabajo, capacitación por rotación, creación de puestos de asistente, observación, pasantía, progresión planeada, textos programados, desarrollo de módulos, unidades educativas, manuales, juegos de negocios, casos, etc.

En términos generales puede hacerse una distinción entre la capacitación inicial que estará orientada a la obtención de criterios para la selección final del grupo, así como la creación de un clima grupal adecuado para dar comienzo a la actividad productiva y la capacitación permanente.

Igualmente se ha efectuado una división de áreas temáticas que son constituidas por las áreas organizativa, administrativa, técnica y colateral. En el área organizativa se contemplan todos aquellos aspectos que dicen relación con el desarrollo del grupo como organismo productivo, la relación entre sus miembros y con el medio externo, así como la generación y satisfacción de expectativas a nivel de desarrollo grupal e individual.

En el área administrativa están incluidos los subsistemas de planeación, organización, integración, dirección y control, elementos indispensables en la gestión empresarial de la cooperativa juvenil.

En el área técnica se abarcan todos los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren en la actividad productiva particular de cada cooperativa; y finalmente la capacitación colateral reúne todos aquellos aspectos que no pueden ser incluidos en los tres grupos anteriores y sin embargo registran para la cooperativa una importancia significativa, tal es el caso de la recreación, la

cultura y el deporte. Debe aclararse que el listado a continuación no es exhaustivo y tampoco contempla el desglose de los componentes de cada tópico particular.

a. Contenidos del área organización:

- Conocimiento del Programa
- Expectativas individuales
- Objetivos grupales
- Relaciones interpersonales
- Roles de participación
- Creatividad
- Realidad nacional
- Problemática regional y local
- Características biosicosociales del joven
- Juventud, educación, salud, participación, trabajo, etc.
- Cooperación
- Cultura: valores, alienación, enagenación
- Teoría grupal
- Dinámica de grupos
- Técnicas educativas
- Motivación
- Conducta
- Planificación de vida y carrera
- Hábitos y formas de estudio
- Elevación de las expectativas sobre vivienda, alimentación, vestuario, salud, educación, etc.
- Cultura organizacional
- Autogestión: aspectos organizativos
- Cooperativismo

b. Contenidos del área administrativa:

Planificación

- Definición de objetivos y formulación operacional

- Formulación de planes de producción, bienestar social, crecimiento empresarial, etc.
- Programas y proyectos
- Inversiones
- Presupuesto
- Estrategias
- Estudios de factibilidad, diagnósticos
- Fuentes de información
- Método científico
- Contingencias
- Reciclaje de planes
- Tecnología, crédito, recursos institucionales, asistencia técnica

Organización

- Establecimiento de orgánico funcional
- Descripción, evaluación y valoración de puestos
- Escalas salariales
- División del trabajo
- Rotación de puestos
- Creación de soluciones
- Autoridad funcional
- Relaciones de línea y staff
- Parasistemas
- Funcionamiento de comités, comisiones, etc.
- Participación: forros, niveles, etc.
- Capacitación y desarrollo personal
- Descentralización
- Ejecutivo plural
- Fuerza de tarea

Integración

- Reclutamiento de asociados
- Promoción de asociados

- Descripción, evaluación y valoración de puestos
- Escala salarial
- Formas estatutarias de sanción, expulsión, etc.
- Formas y niveles de coordinación interna, institucional, comunal
- Incentivos sociales, económicos, etc.
- Distribución de excedentes
- Otros

Dirección

- Relaciones gerenciales
- Comunicación horizontal
- Supervisión
- Descentralización
- Gerencia
- Administración de Personal
- Solución de conflictos
- Administración por objetivos
- Excelencia, eficacia, eficiencia
- Autoridad-subordinación
- Grid gerencial

Control

- Financiero
- Contable
- Registros
- Tráfico, bodega
- Sistema de información pre y retro-alimentador
- Información de tiempo real
- Sistemas de evaluación
- Otros

c. Contenidos del área técnica

- Trabajos con herramientas
- Manufactura y/o cultivo
- Proceso productivo lineal
- Control de materiales, gastos y desperdicios
- Reducción de costos
- Reglas y procedimientos
- Seguridad industrial
- Tecnología apropiada
- Desarrollo de iniciativas
- Control de calidad
- Almacenaje
- Compras
- Ventas
- Almacenaje y transporte
- Ciclo productivo
- Máquinas y herramientas

d. Contenidos del área colateral

- Deportes tradicionales y no convencionales
- Teatro
- Danza
- Primeros auxilios
- Auto-construcción
- Ejercicios físicos
- Oratoria
- Artesanía/cultivos
- Normas y costumbres
- Pintura
- Dibujo
- Nivelación de estudios (bachillerato)
- Matemática-estadística
- Historia universal
- Música (instrumentos)

10.6 Modelo Administrativo

Como se ha explicado ya, en un inicio la administración, dirigida por el Instructor Gerente será más bien centralizada, a fin de evitar que la inexperiencia de los asociados pueda llevar a procedimientos inconvenientes. Sin embargo es de esperar que este período sea breve, ya que el funcionamiento progresivo de la estructura irá aumentando el nivel de participación de manera constante, lo que no implica dejar de reconocer que existe un núcleo de conocimientos propios de la administración (Ciencia Administrativa) y elementos de otros campos como la teoría de sistemas, liderazgo, comportamiento, matemáticas, etc, que son necesarios para desempeñar a cabalidad la tarea administrativa. Dichos conocimientos deberán irlos adquiriendo los asociados mediante el programa de capacitación permanente propuesto en el punto anterior.

El enfoque operacional, válido para ésta y las subsiguientes etapas, considera a la administración como un cuerpo de conocimientos universalmente aplicables y que debe ser introducido en todos los niveles y todas las cooperativas juveniles. Obviamente debe considerarse que los problemas reales y los ambientales en los que operan, pueden variar entre cooperativas y niveles, aspectos que deberá tomar muy en cuenta el Instructor Gerente. Así el grupo de asociados y el Instructor Gerente deberán tomar la teoría como una forma de organizar el conocimiento y la experiencia de manera que la práctica pueda ser mejorada mediante la investigación, la comprobación empírica de técnicas y principios y la enseñanza de los fundamentos.

El conjunto de las acciones administrativas se orientará al logro de los siguientes resultados:

- a. Selección de objetivos, estrategias políticas, programas y procedimientos, ya sea para toda la cooperativa juvenil o para cualquier parte organizada de ella.

- b. Establecimiento de una estructura de funciones, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la cooperativa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos a un responsable (asociado plural), la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical.
- c. Dotación del personal a los puestos proporcionados por la estructura, definición de la fuerza de trabajo requerida para alcanzar los objetivos de la cooperativa, lo que implica reclutar evaluar y seleccionar a los asociados adecuados y el capacitar a cada asociado para el cumplimiento efectivo en el trabajo y el desarrollo personal establecido en términos de la organización.
- d. Desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas administrativas en los asociados con miras a la toma total de la gestión por parte de éstos.
- e. Evaluación y corrección de las actividades de los asociados para asegurarse que lo que hacen se ajusta a los planes. De este modo se medirá el desempeño en relación con las metas, determinará las desviaciones y pondrá en ejecución las acciones correctivas.

10.7 Estructura

Uno de los elementos que irán variando determinados por el proceso es la estructura organizativa de la cooperativa juvenil, razón por la cual se considera necesario hacer algunas observaciones al respecto.

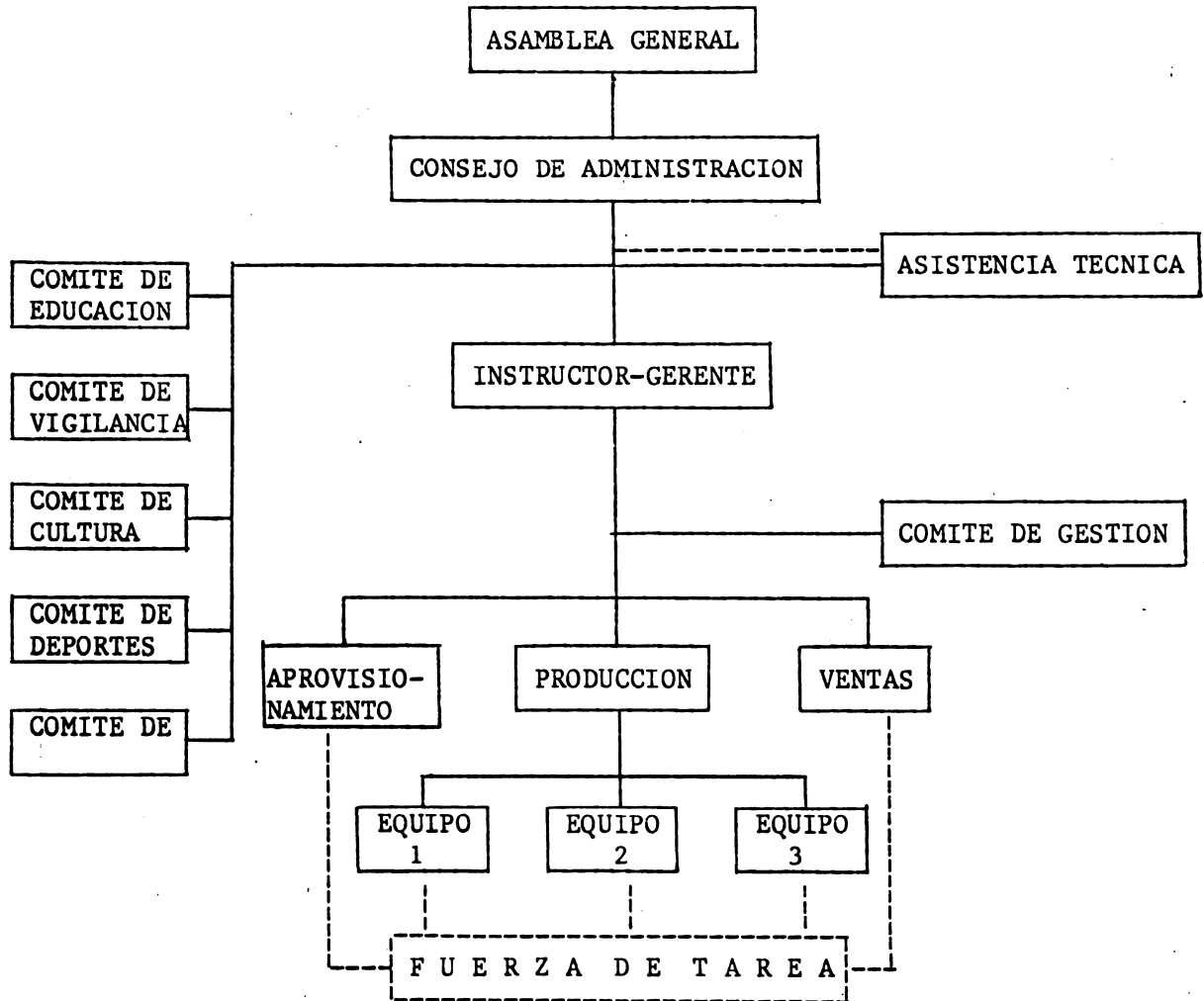
Obviamente la estructura que se presenta a continuación es susceptible de modificaciones según la particularidad del caso, pero siempre guardando tres principios básicos como son:

- a) reflejar los objetivos y planes de la cooperativa juvenil,
- b) reflejar la autoridad disponible y c) reflejar el medio ambiente en que opera. Esto lleva a afirmar que en ningún caso dicha estructura podrá ser mecánica o estática, además de que no porque es formal debe asociarse esto con el criterio de inflexible, hecho que daría al traste con las afirmaciones anteriores.

Tanto la estructura propuesta como las modificaciones que se le efectúen parten del análisis de las actividades, de las decisiones y de las relaciones. Sólo a través de un exhaustivo análisis de las actividades puede establecerse qué trabajo ha de ejecutarse, cuáles dependen de otros y cómo debe presentarse cada actividad en la estructura de la organización. Por otra parte debe considerarse qué tipos de decisión son necesarias, en qué niveles deben ser adoptadas y cómo deben involucrarse los asociados dentro de ellas. Finalmente debe considerarse la contribución que cada asociado debe realizar al cumplimiento de los planes, con qué personas ha de trabajar y cómo la estructura le permite desarrollarse.

La estructura propuesta, si bien contempla lo establecido en la ley, no se limita a ésta.

GRAFICO # 8
ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA JUVENIL
EN LA ETAPA DE GESTION DIRIGIDA



Las funciones de las diferentes instancias son las siguientes:

- a. La Asamblea General, el Consejo de Administración y el Comité de Educación y de Vigilancia desempeñan las funciones establecidas por la ley para cada uno; sin embargo la interpretación se efectuará de la manera más consecuente con la metodología.
- b. El Instructor-Gerente, aparte de las funciones establecidas en la ley, debe cumplir con aquellas determinadas en su descripción de funciones al ser contratado por el Programa.
- c. La asistencia técnica tiene una doble línea de permanente y temporal, siendo la primera aquella que hace referencia a la proveniente del Programa, mientras que la segunda es la obtenida de otras agencias, normalmente para aspectos muy específicos.
- d. El comité de cultura tiene a su cargo todo lo relacionado con el desarrollo de actividades artísticas, musicales, teatrales, visitas educativas, etc.
- e. El comité deportivo tiene a su cargo el cumplimiento de un programa para el desarrollo y buen estado físico de los asociados, el desarrollo de deportes y recreación no convencional, la preparación de eventos y campeonatos.
- f. Deberán establecerse tantos comités como se considere necesario para cubrir la capacitación complementaria de los asociados en áreas tales como primeros auxilios, tecnología, oratoria, etc.
- g. Aprovisionamiento tiene a su cargo la obtención, almacenamiento y distribución de los insumos requeridos en el proceso productivo y las actividades colaterales.
- h. Producción tiene a su cargo el proceso productivo general para lo que organiza equipos según la actividad económica a que se dedica la cooperativa juvenil.

- i. Ventas tiene a su cargo todas las acciones de almacenaje, comercialización y distribución de los productos.
- j. Los responsables de aprovisionamiento, producción y ventas conjuntamente con el Instructor-Gerente conforman el Comité de Gestión, responsable por el análisis permanente de cooperativa en su dimensión empresarial.
- k. La fuerza de tarea es el grupo conformado por los miembros de diferentes unidades para resolver un problema específico y se disuelve cuando éste es solucionado.

A fin de evitar los problemas de dependencia sobre una sola persona, como para promover la formación y conocimiento integral de los asociados de cada una de las actividades de la cooperativa se implementará el modelo de asociado-plural según el cual la autoridad y la responsabilidad de las tareas y las metas no recae sobre un individuo (asociado) sino sobre un grupo. Este factor es sustancialmente necesario en esta primera etapa ya que la observación de resultados y desempeño permitirá orientar las acciones de profesionalización propias de las siguientes etapas.

10.8 Ciclo Productivo

En esta etapa el proceso productivo inicia para los asociados en la etapa de producción, ya que las actividades de acción diagnóstica y aprovisionamiento deben ser previamente cumplidas por el Programa. No obstante, debe recomendarse que en esta etapa se cumpla todo un ciclo productivo con un modelo de producción agraria o semi-industrial, según sea la actividad de la cooperativa.

10.9 Situación legal

El grupo de asociados pre-seleccionados y seleccionados conformarán una pre-cooperativa y estarán sujetos a las estipulaciones legales existentes para este tipo de organizaciones.

10.10 Secuencia de actividades

El logro de todos los objetivos propuestos para esta primera etapa implica el cumplimiento de un conjunto de actividades que se describen a continuación. Debe aclararse que se incluyen las actividades más importantes sin detallar la totalidad de sus componentes o derivados, así como que las actividades se prevén a partir de la obtención del insumo principal, es decir, la tierra, la maquinaria, o cualquier otro elemento que constituya el medio de producción fundamental del proyecto. La secuencia de cumplimiento e interrelación de las actividades se expone en la red de actividades que consta al final de este punto.

1) Obtención del insumo principal

El cumplimiento de esta actividad se mide por la posibilidad del Programa de disponer de dicho insumo, sea éste tierra, maquinaria, local, etc, y no necesariamente por tener la propiedad del mismo. En tal sentido puede darse el caso de alquileres, concesiones temporales, etc, situaciones en que lo indispensable es que dicha concesión o arriendo sea por un tiempo mayor a los dos años, y preferiblemente con opción de compra o posible donación. (ver pp. 40-42).

2) Asignación de Instructor Gerente

En cuanto se cuente con el insumo principal, se designará el Instructor Gerente para el futuro proyecto, quien obviamente deberá contar con formación profesional y experiencia acorde con la actividad económica de la cooperativa juvenil que se conformará. El objetivo de su incorporación en esta etapa es el de involucrarle en el resto de las actividades pendientes, sin pretender por esto que sustituya a los funcionarios regulares del Programa en el cumplimiento de sus responsabilidades en la etapa de aprovisionamiento y asistencia técnica permanente.

Esta actividad concluye con la firma del contrato laboral.
(Ver pp. 52).

3) Plan de explotación

Se cumplirá con la ejecución de los estudios técnicos, económicos, sociales y ecológicos según lo expuesto en el punto 8.1, así como las alternativas y sus repercusiones expuestas en el capítulo 8. Deberá tenerse presente en su formulación la inclusión de altos componentes tecnológicos y la introducción de productos no tradicionales. El resultado final de esta etapa lo constituye la presentación del plan en uno o varios documentos (ver pp. 33-37).

4) Promoción y coordinación institucional

Una vez formulado el plan, corresponde la promoción del proyecto a nivel institucional, dando prioridad a aquellos organismos que deberán tener ingerencia en su ejecución, así como a las fuerzas activas de la comunidad, poderes públicos de la zona, etc. El establecer la relación a partir del documento del plan de explotación asegura el establecimiento de relaciones formales de petición-cooperación, a la vez que se delimitan los ámbitos y formas de coordinación requeridas.

5) Obtención de crédito

También a partir del plan de explotación deben iniciarse las gestiones para la obtención del crédito, recurriendo a cualquiera de las fuentes mencionadas en el punto 6.3. En la medida de lo posible debe también lograrse la asignación de un porcentaje de crédito no reembolsable que pueda ser destinado a las actividades de capacitación y a suplir las necesidades de insumos que se presenten previo al inicio de la producción. Esta etapa concluye cuando se ha obtenido el crédito necesario para poder dar cumplimiento al plan de explotación (ver pp. 47-50).

6) Obtención de otros insumos

Aparte de los requerimientos de efectivo para la producción deben determinarse aquellos insumos obtenidos mediante otros medios, tal como sería el caso de donaciones, partidas específicas, horas/máquina, horas/persona, etc; asimismo aquellos materiales necesarios para la construcción de viviendas o galpones que permitan la instalación de los asociados en el mismo lugar de trabajo. Esta actividad concluye con la obtención de aquellos materiales y recursos que siendo necesarios para la actividad de la cooperativa juvenil no estén o no puedan ser incluidos dentro del crédito para la producción.

7) Determinación de cabida

También el plan de explotación permitirá establecer el número de beneficiarios que representarán la cobertura social del proyecto. Si bien está definida la inclusión de un 10% más del número de cabida, esto se hará para prever la posterior deserción de asociados. Esta actividad concluye al determinarse con exactitud el número de asociados que deberán ser seleccionados para el proyecto.

8) Promoción-beneficiarios

Esta actividad tiene por objetivo iniciar la difusión del proyecto en las fuentes de posibles asociados, tal como sería el caso de los colegios de la zona, grupos juveniles, o cualquier otra fuente que se considere necesaria. Para su cumplimiento debe establecerse un plan de difusión y motivación, el cual, aparte de explicitar las fuentes y objetos a que estará dirigido, puede incluir diversos mecanismos como son folletos, charlas, reuniones informativas, anuncios por los medios de comunicación, etc. Esta actividad, además de informar, debe despertar el interés y la motivación a participar por parte de los

jóvenes. Se concluye la misma cuando se haya cumplido con lo previsto en el plan de difusión y motivación.

9) Reclutamiento

Esta actividad tiene por objetivo el obtener una población base que permita el escogimiento del número de asociados requerido para el proyecto. El procedimiento básico será mediante el llenado de un formulario que deberá recabar datos sobre a) identificación, b) estudios, c) experiencia, d) situación socio-económica. Para la entrega y recolección del formulario deberán establecerse dos criterios básicos: edad y procedencia, según los resultados de la actividad 10. Esta actividad concluye cuando se haya obtenido un número de postulantes al menos tres veces mayor que la cabida del proyecto.

10) Organización técnica-productiva

A partir de las definiciones del plan de explotación, el instructor gerente deberá establecer la futura organización administrativa-productiva, la descripción de puestos y los perfiles requeridos para su desempeño. Esta actividad concluye cuando se cuenta con el orgánico funcional de la cooperativa juvenil, y se establecen los criterios de selección final.

11) Jornada de información

Esta actividad tiene por objetivo comunicar a los interesados (reclutados) los alcances y requerimientos personales que tiene el proyecto, implicaciones y proyección del mismo; por otra parte se desarrollarán algunos ejercicios y actividades que permitan observar el comportamiento personal de los oferentes. El tiempo total de esta actividad no debe exceder las 10 horas y puede cumplirse en uno o más días. En los preparativos para su realización debe preverse la elaboración de guías de observación, las conductas que prioritariamente deben manifestarse y

los ejercicios que permitirán tal hecho. Esta actividad concluye cuando se obtengan criterios colaterales sobre los oferentes que complementen los brindados por ellos en el formulario de reclutamiento.

12) Selección

Esta actividad debe efectuarse cuando se hayan cumplido los logros en términos de reclutamiento y se tenga una idea más precisa del crédito y los insumos (estos dos elementos podrían modificar a favor o en contra el número de cabida). Para la selección deberán haber sido establecidos criterios de a) edad, b) origen, c) nivel de instrucción, c) experiencia, d) cupos o porcentajes según sexo, e) situación socioeconómica, f) puntuaciones o rasgos obtenidos en la observación, g) otros que determinen las características particulares del proyecto. En este momento el grupo se constituye en pre-cooperativa. (Ver pp. 50-52).

13) Capacitación técnica inicial

El objetivo de esta actividad es dar una visión general de los aspectos técnicos que incluye el proyecto en sus aspectos productivos, así como el desarrollo de las habilidades mínimas indispensables para iniciar la producción. Esta actividad concluye cuando los asociados están técnicamente preparados para dar inicio a la actividad productiva.

14) Capacitación organizativa inicial

El objetivo de esta actividad es dar una visión general de los aspectos organizativos que incluye el proyecto, así como el establecimiento de los procesos básicos de funcionamiento, disciplina, estructura, etc. Esta actividad concluye cuando los asociados están organizativamente preparados para dar inicio a la actividad productiva.

15) Capacitación administrativa inicial

El objetivo de esta actividad es dar una visión general sobre los aspectos administrativos que incluye el proyecto, así como la definición de enfoques, procedimientos, controles, etc. Esta actividad concluye cuando los asociados están para cumplir con los procedimientos administrativos definidos para el proyecto. Debe aclararse que las actividades 13, 14 y 15 pueden ser cumplidas de manera simultánea, secuencial (lineal) o alterna. Los contenidos generales de estas tres actividades, así como de la sesión de información-observación deben constar en un instructivo separado.

16) Producción

Esta actividad, además de ser uno de los elementos más importantes, constituye en sí misma una evaluación de todo el proceso anterior. Tiene por objetivo dar cumplimiento al plan de explotación y por lo tanto concluye con el logro de las metas establecidas. (Ver pp. 54-70).

17) Ajuste administrativo - productivo

Conforme se va cumpliendo con la producción, se obtendrán criterios más realistas acerca de la forma organizativa y productiva que debe adquirir la cooperativa juvenil, por lo que esta etapa se extiende a lo largo de todo el ciclo productivo y no concluye sino hasta encontrar la forma de organización y producción más conveniente.

18) Capacitación en organización permanente

El objetivo de esta etapa es el desarrollo de todos los temas que dentro de esta área se consideran necesarios para el fortalecimiento de la cooperativa juvenil. Concluye cuando los asociados tienen la capacidad organizativa que les permite iniciar la segunda etapa.

19) Capacitación técnica permanente

El objetivo de esta etapa es el desarrollo de las habilidades y conocimientos específicos que cada asociado requiere para su óptimo desempeño, así como la acumulación de conocimientos y experiencias que les permitan iniciar nuevos ciclos productivos. Esta actividad concluye cuando los asociados están debidamente capacitados en el área técnica como para iniciar la segunda etapa.

20) Capacitación administrativa permanente

El objetivo de esta etapa es el desarrollo de las habilidades y conocimientos específicos que cada asociado debe tener para poder participar en la administración de la cooperativa, así como la especialización inicial de los responsables de este ámbito dentro del proyecto. Esta actividad concluye cuando existe un nivel de conocimiento administrativo que permite el inicio de la segunda etapa y se cuenta con un grupo de asociados que pueden iniciar la toma de la gerencia de la cooperativa.

21) Capacitación colateral permanente

El objetivo de esta actividad es capacitar a los asociados para planificar y ejecutar actividades o eventos en las áreas conexas con el desarrollo de la cooperativa juvenil u otras áreas de interés del grupo. Esta etapa implica la formulación de un plan específico no sólo en el área del aprendizaje, sino además en la ejercitación y cumplimiento de eventos culturales, deportivos y artísticos. Esta actividad concluye cuando la cooperativa juvenil haya cumplido con el plan específico que haya sido formulado.

22) Sistema de información

El objetivo de esta actividad es implementar un sistema de recolección y análisis de informaciones que no sólo constituyen

un registro detallado del proceso, sino que simultáneamente brinde insumos para la toma de decisiones. Esta actividad concluye cuando dicho sistema cuente con todos los instrumentos necesarios y su utilización sea regular, permitiendo así conducir a niveles de registro más complicados que se preverán en la segunda etapa.

23) Comercialización

El objetivo de esta actividad es la venta de los productos, aunque como fue establecido anteriormente, su cumplimiento puede darse en momentos previos del proceso. (Ver pp. 72-80).

24) Distribución

El objetivo de esta actividad es la entrega de los productos vendidos (Ver pp. 80-82).

25) Evaluaciones parciales

Estas actividades deberán cumplirse a lo largo de todo el proceso y constituyen una fuente de información para determinar la necesidad de introducir mecanismos correctivos, ajustes o previsiones. Se requerirá por tanto establecer su periodicidad, contenidos y forma de interpretación de los resultados para cada caso específico.

26) Evaluación final

Será la última evaluación que se realice previa al inicio de la segunda etapa y por lo tanto se debe formular de una manera más globalizante e integral que las evaluaciones parciales.

27) Asistencia técnica

También es una actividad permanente y sus requerimientos estarán establecidos por la actividad económica de la cooperativa,

las características del grupo, la comunidad y la disponibilidad de recursos.

28) Segunda Etapa

10.11 Red de Actividades

Ver gráfico siguiente.

10.12 Duración

De 8 a 10 meses.

11. SEGUNDA ETAPA: COGESTION*

11.1 Naturaleza

Para iniciar la segunda etapa del proceso, el grupo de asociados deberá haber cumplido las actividades estipuladas en el capítulo anterior, lo que implica no sólo que se ha avanzado sustancialmente en las áreas técnica, organizativa, administrativa y general, sino además que se habrá acumulado una notable experiencia en la producción asociativa y el grupo, luego de seis u ocho meses tendrá un nivel de consolidación bastante satisfactorio. Todo lo anterior permite que se inicie la relación terminal con el Instructor Gerente, quien durante toda esta etapa orientará los esfuerzos a mantener los logros alcanzados e iniciar la preparación del grupo de asociados que tendrán bajo su responsabilidad la gerencia de la cooperativa juvenil a su partida. Igualmente los asociados deberán conformar un grupo que asuma la tarea de planificación, aprovisionamiento, relaciones institucionales, y en general, todas aquellas tareas que tenía a su cargo el Instructor Gerente o los funcionarios del Programa. Este proceso de sustitución deberá ser totalmente planificado, de carácter progresivo e irreversible, ya que de otra manera pudiera afectar negativamente el desarrollo de la cooperativa.

Quien asume la gerencia de la cooperativa puede ser tanto un socio como un grupo de ellos (asociado plural), pero en cualquier caso deben preverse los efectos de la interferencia efectiva que implicará la relación terminal con el Instructor Gerente. Esta diferencia en la relación de los asociados con el Instructor Gerente y con el Programa es la variación principal, ya que en las demás áreas las modificaciones con más bien de enfoque o profundización de lo desarrollado en la etapa anterior.

Por otra parte puede preverse que el aumento de la productividad y el crecimiento empresarial (diversificación de productos, cambios en el proceso, etc) impliquen la inclusión de nuevos asociados, surgiendo entonces la necesidad de definir un programa de formación

*No se refiere a la relación obrero-patronal o estado-obreros, sino a la nueva forma que adopta la relación entre el instructor gerente y los asociados.

para los nuevos asociados, quienes invariablemente deberán pasar las actividades 7, 8, 9 y 12 de la etapa anterior.

Al concluir esta etapa el grupo de asociados de la cooperativa juvenil estará en condiciones de funcionar como una verdadera empresa de autogestión.

11.2 Objetivos

- a. Consolidación de los logros de la etapa anterior.
- b. Especialización de los asociados en actividades funcionales y colaterales.
- c. Exclusión del Instructor Gerente de la cooperativa.
- d. Asunción de la responsabilidad gerencial y la coordinación institucional por parte de los asociados.
- e. Constitución de la cooperativa.
- f. Promoción y constitución de un organismo de segundo grado.
- g. Elevación de la productividad.

11.3 Sujetos intervinientes

En esta etapa se mantienen los mismos elementos de la etapa anterior.

11.4 Variables motivacionales

- a. Anticipo de excedentes: en esta etapa todos los asociados deberán tener una asignación al menos igual a la que percibe un trabajador de la zona circundante por el desempeño del mismo trabajo.
- b. Enfoque excluyente: se mantiene como en la etapa anterior hasta la constitución oficial de la cooperativa (personería jurídica).
- c. Desarrollo de la identificación: elevación de los niveles de mística, solidaridad, afecto, e identificación con la cooperativa.

- d. Reto: originado en la incertidumbre-confianza de poder continuar y elevar el nivel de la cooperativa sin la asistencia del Instructor Gerente.
- e. Sentido de unidad: formación de organismo de segundo grado.
- f. Capacitación: aumenta en esta etapa dado su enfoque hacia la especialización.

11.5 Capacitación

En esta etapa se mantienen las cuatro líneas de capacitación permanente: organización, administración, técnica y colateral; sin embargo su enfoque estará orientado hacia el perfeccionamiento y la especialización. En tal sentido será necesario desarrollar sistemas de formación individual a través de organismos como la UNED, Centros Regionales de la UCR, el INA, etc; también mediante becas al extranjero o formas similares. Obviamente esto no desestima la importancia de continuar con la capacitación grupal o específica que debe ser tarea constante de la cooperativa hacia sus asociados.

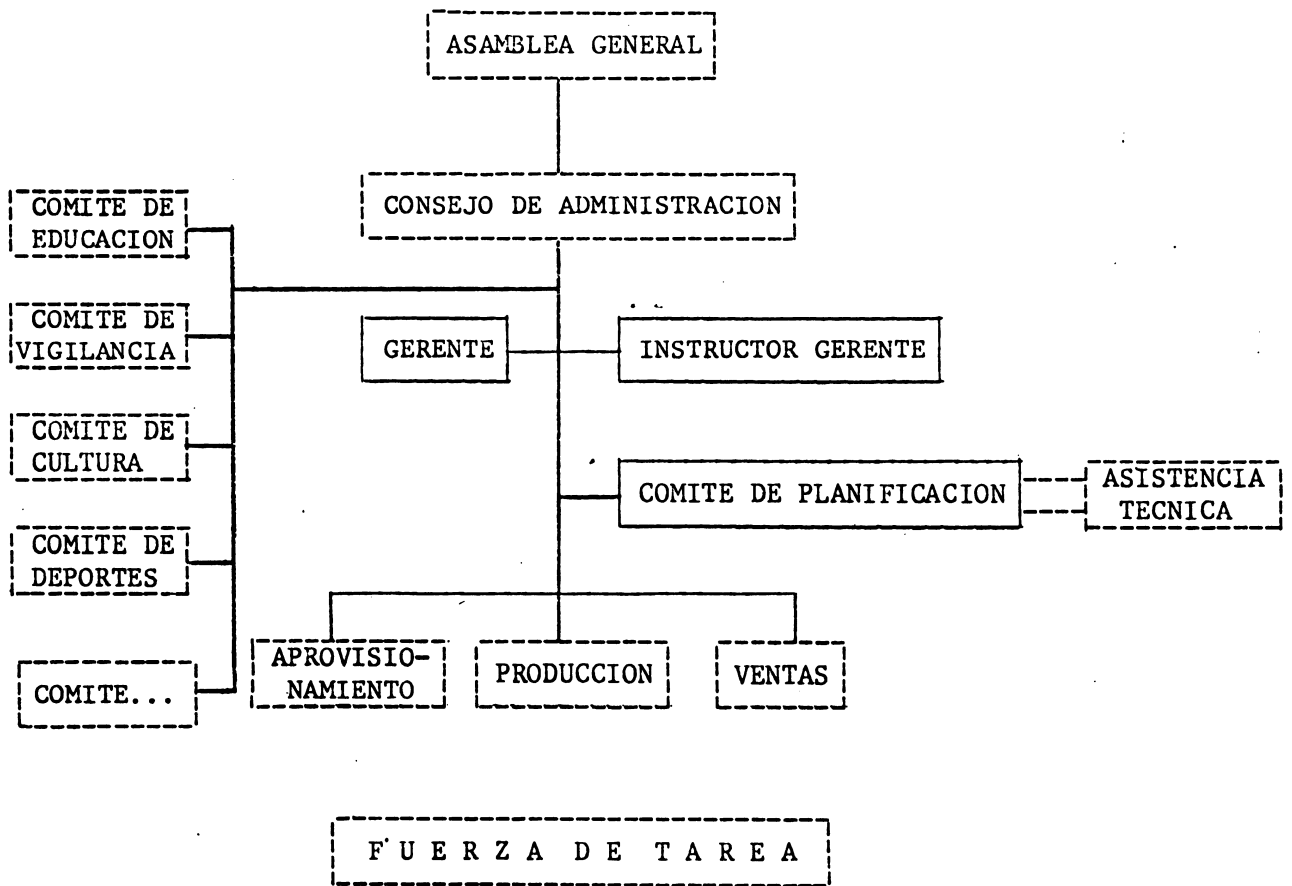
11.6 Modelo Administrativo

Se continúa con el modelo operacional, pero la gerencia es compartida entre el grupo de asociados designados para tal función y el Instructor Gerente. Los objetivos que en área administrativa fueron establecidos para la primera etapa continúan en ésta también para las nuevas instancias de la estructura.

11.7 Estructura

Las modificaciones a la estructura vigente durante la primera etapa la constituyen dos nuevas instancias: la Gerencia y el Equipo de Planificación. La Gerencia debe iniciar la toma de las responsabilidades anteriormente encargadas al Instructor Gerente, mientras que el Comité de Planificación toma a su cargo la planeación del desarrollo de la cooperativa en todos sus ámbitos, las relaciones

públicas y en general todas las relaciones con el medio externo, tanto en su calidad de fuente de insumos como de observadores del proceso.



----- Instancias que vienen de la primera etapa.

_____ Instancias nuevas.

11.8 Ciclo Productivo

Durante la segunda etapa debe iniciar un nuevo ciclo productivo, que a diferencia del anterior si incluirá la actividad de aprovisionamiento como responsabilidad de la cooperativa juvenil de producción. Es de esperarse que en este nuevo ciclo aumente el componente tecnológico, se perfeccionen las formas de explotación y producción, se bajen sus costos y en general se orienten los esfuerzos a aumentar la rentabilidad de la cooperativa.

11.9 Situación legal

La segunda etapa inicia con la constitución de la pre-cooperativa en Cooperativa Juvenil de Producción. Esto implica la posibilidad de selección interna en caso de ser requerida.

11.10 Secuencia de Actividades

1) Constitución de la cooperativa:

El objetivo de esta actividad es formalizar y legalizar el funcionamiento del grupo de asociados dentro del sector cooperativo del país. Esta actividad concluye cuando la cooperativa obtiene su personería jurídica.

2) Capacitación técnica permanente:

El objetivo de esta actividad es continuar con los programas iniciados en la etapa anterior y lograr la profesionalización de algunos asociados en este campo. Esta actividad concluye cuando la cooperativa juvenil tiene uno o más asociados especializados en área técnica, capaces de continuar con este tipo de capacitación en la tercera etapa.

3) Capacitación en organización permanente:

El objetivo de esta actividad es continuar con los programas iniciados en la etapa anterior y lograr la profesionalización de uno o más asociados en este campo. Esta actividad concluye cuando la cooperativa juvenil cuenta con uno o más asociados

especializados en desarrollo organizacional, capaces de continuar con la capacitación en la tercera etapa.

4) Capacitación administrativa permanente:

El objetivo de esta actividad es continuar con los programas iniciados en la etapa anterior y lograr la profesionalización de algunos asociados en este campo. Esta actividad concluye cuando la cooperativa juvenil cuenta con uno o más asociados especializados en administración, capaces de asumir este tipo de capacitación en la siguiente etapa.

5) Capacitación colateral permanente:

El objetivo de esta actividad es que la cooperativa defina sus unidades o comités colaterales de funcionamiento regular e implemente cada uno de ellos. Esta actividad concluye cuando los comités o unidades definidas se encuentren en pleno funcionamiento.

6) Estudios:

El objetivo de esta actividad es la elaboración de un nuevo plan de explotación o la actualización del utilizado en la etapa anterior, sobre todo en lo referente a productos de corto plazo. Esta actividad concluye con la elaboración de un nuevo documento de plan de explotación.

7) Aprovisionamiento:

Esta actividad tiene por objetivo el obtener todos los insumos necesarios para el cumplimiento del plan de explotación. Concluye cuando dichos insumos estén a disposición de la cooperativa juvenil.

8) Producción:

Esta actividad tiene por objetivo el cumplir con el plan de explotación formulado. Concluye cuando la cooperativa cuente con los productos terminados o en capacidad de comercialización.

9) Comercialización:

Esta actividad tiene por objetivo colocar a precios rentables los productos obtenidos en la cooperativa juvenil, concluyendo cuando existan acuerdos formales para tal efecto y se obtenga el dinero producto de la transacción.

10) Distribución:

Esta actividad tiene por objetivo la entrega de los productos comercializados. Concluye con la física entrega de dichos productos al cliente.

11) Selección de aspirantes a gerencial:

Una vez constituida la cooperativa se seleccionará un grupo de asociados que puedan aspirar al puesto de gerente de la cooperativa, una vez que se retire el Instructor Gerente. Dicha selección debe ser realizada en una Asamblea General de asociados. Esta actividad concluye cuando un mínimo de tres asociados han sido designados para iniciar el entrenamiento.

12) Entrenamiento en Gerencia:

Esta actividad tiene por objetivo el traspasar a los asociados seleccionados las responsabilidades gerenciales bajo la supervisión del Instructor Gerente, proceso que se apoyará con entregas teórico-prácticas intensivas. Esta actividad concluye con la instalación del grupo de gerencia.

13) Selección de Gerente:

Esta actividad tiene por objetivo designar al gerente de la cooperativa, escogimiento que hará el Consejo de Administración entre los tres seleccionados a que hizo referencia en las actividades 11 y 12. Esta actividad concluye cuando el gerente asume su puesto.

14) Selección del grupo de planificación:

También al constituirse la cooperativa e igualmente en Asamblea General se seleccionarán un grupo de asociados que constituirán

el Comité de Planificación. Esta actividad concluye la designación de al menos tres asociados para conformar dicho comité

15) Entrenamiento en planificación y relaciones externas:

El objetivo de esta actividad es el brindar al grupo seleccionado todos los conocimientos y entrenamiento requeridos para el óptimo desempeño de sus funciones. Esta actividad concluye con el inicio de funciones del comité de planificación.

16) Rotación de Instructor Gerente:

Esta actividad tiene por objetivo retirar al Instructor Gerente de la cooperativa por intervalos cortos y determinar el grado de preparación de la cooperativa para prescindir de sus servicios. Esta actividad concluye cuando puede definirse la separación del Instructor Gerente en forma definitiva.

17) Relación terminal:

Esta actividad tiene por objetivo establecer el retiro definitivo del Instructor Gerente. Concluye con la revocación del contrato de servicios a esa cooperativa.

18) Promoción de organismo de segundo grado:

Una vez instalado el comité de planificación, corresponde a éste iniciar una campaña de promoción tendiente a unificar a las cooperativas (juveniles) de la zona o región. Esta actividad concluye cuando se determine la viabilidad de la iniciativa o su necesaria postergación.

19) Constitución del Organismo de segundo grado:

En caso de ser positivos los resultados de la actividad 18, se procederá a la constitución del organismo mencionado. Esta actividad concluye cuando dicho organismo tenga vigencia operativa.

20) Asistencia técnica permanente:

Se mantiene esta línea con el mismo enfoque que en la etapa anterior; no obstante con la formación del Comité de Planificación, éste constituirá su conducto de ingreso a la cooperativa juvenil.

21) Evaluaciones parciales:

El objetivo de estas actividades será el mismo de la etapa anterior.

22) Evaluación final:

El objetivo de esta actividad es el de determinar el inicio de la etapa número 3.

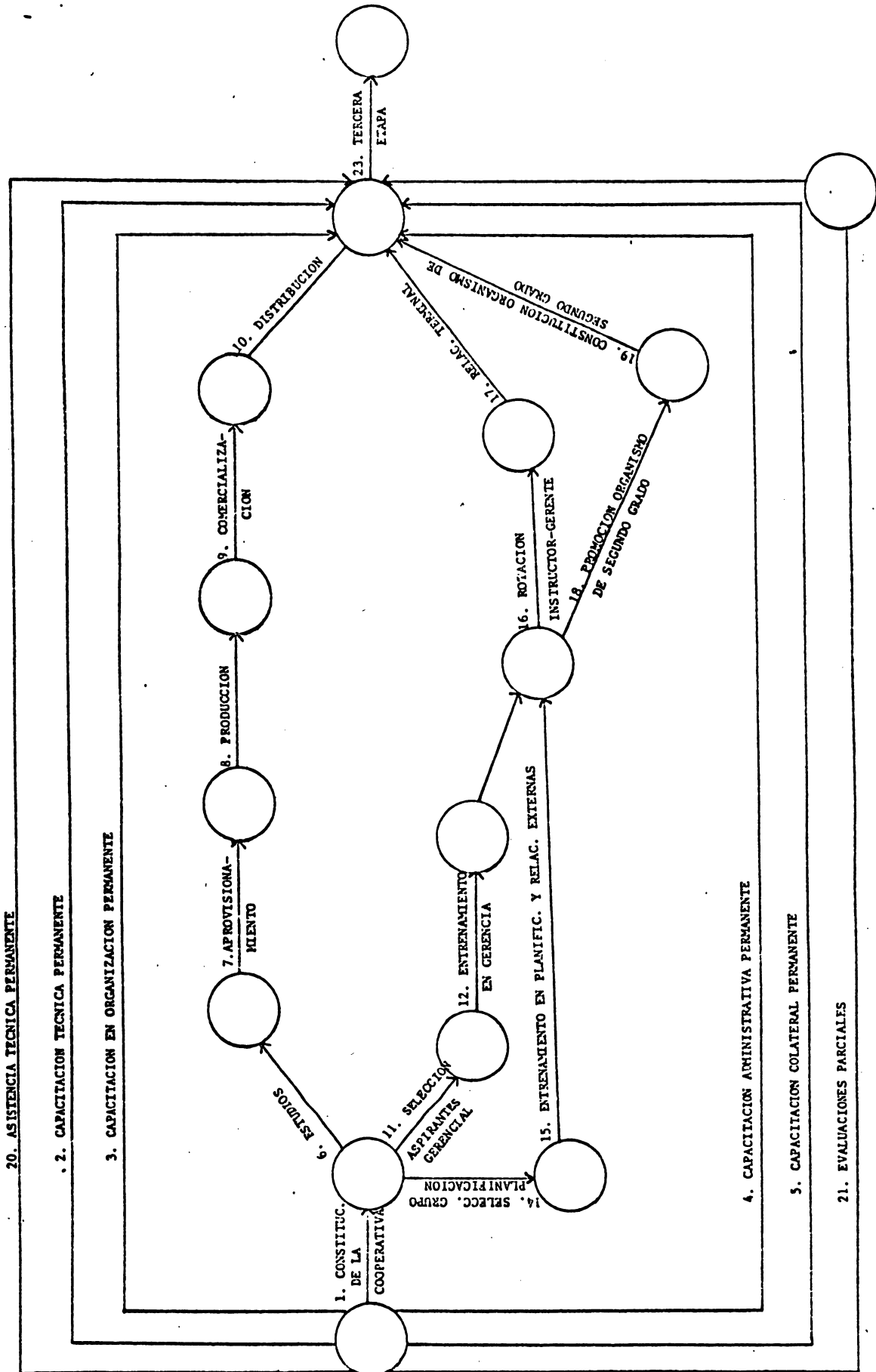
23) Tercera Etapa

11.11 Red de Actividades

Ver gráfico siguiente.

11.12 Duración

De 3 a 6 meses.



12. TERCERA ETAPA: AUTOGESTION

Para el inicio de esta etapa los asociados deberán estar en capacidad de asumir en forma total y definitiva la gestión de la Cooperativa Juvenil y por tanto responsabilizarse en adelante por el desarrollo de la misma.

Lo anterior no implica que cesa su relación con el Programa, pero sí un cambio no sólo en la frecuencia sino en los contenidos de dicha relación, la que será más esporádica y menos honerosa en términos presupuestarios. Si esta modificación no se produjera, el Programa estaría condenado a tres posibilidades igualmente negativas: a) aumentar su cobertura social y geográfica a base de deteriorar la calidad de su asistencia a las cooperativas juveniles; b) limitar su acción a las relativamente pocas cooperativas juveniles implementadas; y c) verse obligado a crecer burocráticamente de manera desproporcionada. De ahí que la única alternativa programática será el contemplar el fin o la modificación de las relaciones de asistencia con aquellas cooperativas que alcanzan el punto de la autogestión.

El definir el estado organizativo, administrativo, económico, etc, no puede constituir una simple declaración "oficial", sino que debe responder a un conjunto de indicadores económicos, conducturales, la presencia de determinadas estructuras, etc, que tangibilicen la autogestión y conduzcan a su comprobación objetiva. La elaboración de un instrumento que permita identificar la presencia de dichos indicadores requiere una dedicación bastante más larga que la que el tiempo permite en este momento y además pudiera ser un poco prematuro abocarse a dicha tarea sin constatar aún ningún resultado de las etapas anteriores. No obstante, la elaboración de dicho instrumento debe considerarse una tarea pendiente de máxima importancia, directamente relacionado con los sistemas de evaluación e información.

Siendo la características fundamental de esta etapa el inicio de actividades regulares de la cooperativa en forma independiente del Programa, constituiría una contradicción metodológica el establecer los procedimientos de acción según se efectuó para las etapas precedentes, por lo que habrá de limitarse a la formulación únicamente de objetivos.

12.1 Objetivos

Determinar que la Cooperativa Juvenil se encuentra en estado plano de autogestión.

13. ACCIONES PENDIENTES

Como se ha expresado en la introducción de este documento, muchas veces lo perfecto es enemigo de lo posible. En la formulación de esta propuesta metodológica fue necesario postergar el tratamiento de algunos temas a la profundización de los mismos; sin embargo esto fue necesario en aras de obtener un producto final en el menor tiempo posible. Las actividades pendientes revisten una importancia fundamental ya que son el complemento indispensable para hacer operar la metodología; todas son elementos derivados de contenido operativo.

A continuación se mencionan las actividades pendientes y sus respectivos productos finales:

<u>ACCIONES</u>	<u>PRODUCTO FINAL</u>
1. Orgánico funcional del Programa Nacional de Cooperativas Juveniles de Producción.	Estructura, descripción de puestos, manual de puestos.
2. Reestructuración interna.	Formularios, pruebas, entrevistas, puntajes, dotación del personal a la estructura, capacitación, inicio de funciones.
3. Plan de acción coyuntural Agosto-diciembre 1984.	Objetivos, metas, estrategias.
4. Programa de Instructores - Gerentes.	Perfiles, descripción de puestos, selección, asignación de proyecto, sistema de evaluación y seguimiento.
5. Instructivo de capacitación.	Objetivos de aprendizaje, ejercicios, materiales didácticos, diseños.
6. Sistema de información.	Instrumentos, niveles, flujo.
7. Sistema de créditos.	Estrategias, fuentes, supervisión, recuperación.
8. Sistema de evaluación.	Indicadores, instrumentos, intervalos, flujo.
9. Plan Anual Operativo 85-86.	Objetivos, metas, estrategias.

IICA-CIDIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia