METODOLOGIA DE CAPACITACION EN GESTION PARA LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS SANDINISTAS DE NICARAGUA EN 1984

Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria" FORGE

METODOLOGIA DE CAPACITACION EN GESTION PARA LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS SANDINISTAS DE NICARAGUA EN 1984

Comunidad Económica Europea - CEE
Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia - MRE
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA
Ministerio de Desarrollo Agropecuario y Reforma Agraria - MIDINRA
Dirección General de Reforma Agraria - DGRA
Dirección de Desarrollo Cooperativo y Capacitación - DDCC

Nicaragua, 15 de marzo de 1985

I N D I C E

En el presente documento fueron recopilados todos los textos metodológicos publicados para el Programa Nacional de Capacitación en Gestión en el año 1984.

El constante esfuerzo por encontrar una unidad de principios pedagógicos para la capacitación en gestión cooperativa ha llevado a la Dirección de Desarrollo Cooperativo hacia una transformación substancial de los conceptos y principios de la capacitación tales y como fueron expresados cuatro años atrás.

Es así que paulatinamente nació un planteamiento metodológico nacional, acorde con las necesidades específicas del país.

El primer texto que se presenta a continuación constituye un primer intento de conceptualización sobre Metodología de Capacitación en Gestión. Los otros textos fueron elaborados como guías de trabajo para los equipos técnicos de nivel central, regional y zonal.

En ellos, el lector encontrará como hilo conductor los principios adaptados de la "educación popular", y del método de "investigación-acción", los cuales fueron utilizados para obras masivas de educación y capacitación en Nicaragua, particularmente en la Campaña Nacional de Alfabetización.

El Proyecto FORGE, ha contribuido técnica y materialmente a la creación y publicación de todos y cada uno de los textos aquí recopilados, impactando de esta forma en un universo de más de 800 cuadros, técnicos y capacitadores de Reforma Agraria y de más de 500 cooperativas de producción.

APUNTES SOBRE LA METODOLOGIA DE CAPACITACION EN GESTION

Proyecto FORGE, Octubre 1984

PRESENTACION.

Este documento constituye un esfuerzo de síntesis de la problemática del contenido metodológico de la Capacitación en Gestión en el marco del Proyecto "FORGE" y del Programa Nacional de Gestión de la Dirección General de Reforma Agraria de Nicaragua.

Consideramos que el presente documento es un punto de partida para desarrollar una reflexión sobre la importancia de los aspectos metodológicos en la Capacitación en Gestión. Por ello, los elementos aquí planteados no son definitivos sino más bien, perfectibles en base a la acumulación de experiencia y sistematización de la misma.

La especial atención que dedicaron los conceptores del Proyecto "FORGE" a los aspectos metodológicos, es una muestra significativa del importante lugar que ocupa esta problemática para la Capacitación en Gestión.

La capacitación se entiende como "Un proceso de estímulo en la búsqueda de conocimientos del campesino, fortaleciendo en él la capacidad de aprender de su propia experiencia, de modo que adquiera confianza en sus propios poderes. (Versión Sintética del Proyecto "Forge - 1981").

I- PLANTEAMIENTO GENERAL

Antes de hablar de METODOLOGIA, es preciso aclarar lo que entendemos por CAPACITACION en Gestión.

La Capacitación en Gestión es una acción, que incorpora un método, un contenido, un instrumental, con el fin de lograr una transformación cualitativa de la conciencia "Gestionaria" de los cooperados.

En este sentido, la capacitación no se reduce, ni en una acción de adiestramiento en el manejo de instrumentos, ni a una acción de condicionamiento del comportamiento de los cooperados en función de objetivos definidos sin la participación de los mismos.

El desarrollo de la conciencia "Gestionaria" es el único proceso capáz de garantizarle al cooperado la posibilidad de profundizar y adaptar a sus necesidades, los contenidos e instrumentos inicialmente propuesto en la capacitación.

Este objetivo de la Capacitación se enmarca dentro del concepto de la educación liberadora y popular, que plantea que los seres humanos somos potencialmente capaces de transformar conscientemente nuestra realidad.

Para ello necesitamos:

- Reflexionar sobre la práctica y la realidad

- Educarnos a nosotros mismos mediante la creación, sistematización y aplicación de nuestras experiencias.

- Ser sujetos de nuestra propia acción y educación.

En esta concepción de la educación no existe un maestro que enseña y alumnos que aprenden, sino un grupo que a-través de la reflexión y el trabajo va produciendo su propio conocimiento y va aprendiendo a conocer. Es así que se busca la eliminación de la separación tradicional entre teoría y práctica, conocimiento y trabajo. (1)

En Nicaragua, la decisión de impulsar un proyecto educativo popular y liberador; de potenciar la capacidad transformadora de los educandos, esta relacionada con un proyecto político más amplio o sea con el proceso de transformación profunda de la sociedad Nicaragüense, con la Revolución Popular Sandinísta.

Dentro del contexto antes mencionado, la escogencia del método de capacitación adquiere un significado especial, y deja en segundo plano, en cierta medida, los aspectos relativos a contenidos e instrumentos, ya que el método debe permítir trascender, profundizar y adaptar los contenidos y los instrumentos en función de la necesaria transformación de la realidad.

En otras palabras, la metodología es el eje principal del proceso de capacitación y es orientada en función de los objetivos educativos del país, a su vez determinados por el proyecto global de transformación de la sociedad.

(1) Tomado de "Fundamentación Teórica y Metodológica de los Talleres de Capacitación" MED - 1982.

Veamos ahora cuales son los principios que conforman el marco metodológico de la capacitación.

1- Aprender Haciendo

En este principio se destaca la idea según la cual, los conocimientos se adquieren en una práctica concreta que implica la inserción en la realidad y una reflexión sobre ella. "Aprender una cosa viéndola y haciéndola es algo mucho más formador que aprenderla por simple comunicación verbal" (a)

2- Aprender a Aprender

Los contenidos de la capacitación no pueden ser totalmente acabados ya que la capacitación debe permítir el desarrollo de la capacidad en adquirir y aplicar nuevos conocimientos.

3- Desarrollo de la Creatividad

La búsqueda de respuestas a los problemas que surgen de la acción y de la realidad, es el ámbito más adecuado para desarrollar la creatividad.

La reflexión a partir de la realidad permíte ir descubriendo poco a poco los conceptos, y las teorías de carácter más general. De Ahí la idea que la capacitación parte de lo concreto para alcanzar lo teórico, de lo particular a lo general, de lo simple a lo complejo.

4- Unidad Entre Teoría y Práctica

La Capacitación debe tomar en cuenta el nivel inicial de los participantes, ya que todos tienen experiencia y conocimientos propios, o sea que no se parte de cero.

De ahí, aunque la capacitación hace referencia permanente a la práctica, no descuida los aspectos teóricos. Práctica y teória son dos polos que sirven de referencia el uno con el otro. En este sentido, se pretende superar la separación que tradicionalmente existe entre teoría y práctica, entre conocimiento y trabajo, entre la educación y la vida.

(1) Idem. Pag. 2

A partir de los principios antes presentados destacamos algunas características importantes de la capacitación en Nicaragua.

- El carácter reflexivo de la capacitación, basada sobre la investigación, estudio y análisis de la realidad

- El carácter participativo de la capacitación basado en una pedagogía grupal activa.

- El carácter prático-teórico de la capacitación, concebida como una herramienta transformadora de la realidad

- El carácter progresivo de la capacitación, que parte de lo simple para ir a lo complejo.

II- LA EXPERIENCIA DE CAPACITACION EN GESTION COOPERATIVA

1- El Contenido del Concepto de Gestión Cooperativa.

No podemos hablar de la metodología de capacitación en gestión, sin antes haber reflexionado sobre el concepto de Gestión Cooperativa - ya que los objetivos que se persiguen a través de la capacitación estan en relación directa con el contenido del concepto de Gestión Cooperativa.

A nuestro juicio, el fortalecimiento de la capacidad de Gestión de una cooperativa implica necesariamente que se tomen en cuenta los siguientes elementos:

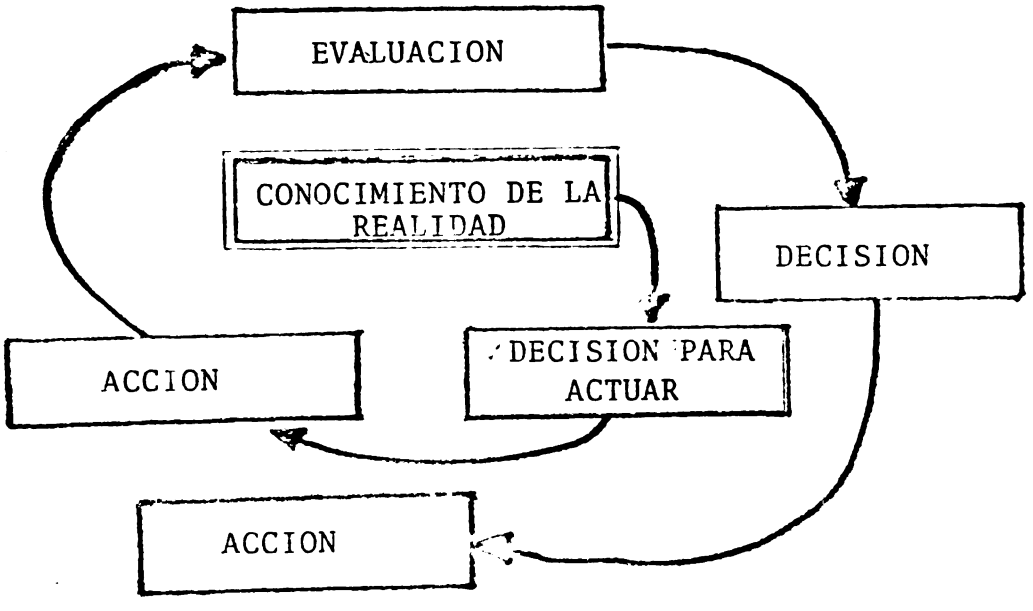
- En la Gestión, y aún más en la gestión cooperativa, se destaca la problemática organizativa de la empresa y hasta cierto punto la problemática política y social de la misma.

  Si la Cooperativa es una empresa donde se desarrolla una democracia participativa, particularmente en el caso de las decisiones, la gestión cooperativa debe integrar plenamente los aspectos organizativos y los fines democráticos de la empresa.

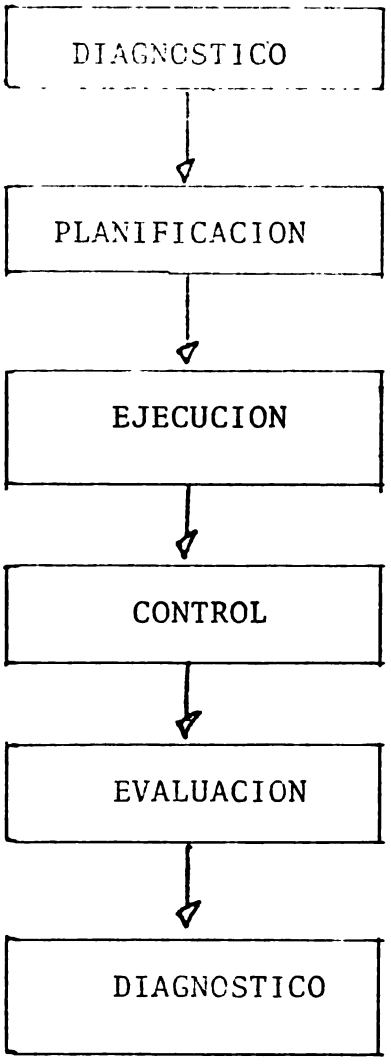
- Ello implica que la capacitación y su método deben a su vez integrar la problemática organizativa de la empresa cooperativa.

  En otras palabras, el método y los contenidos de la capacitación debe ser diseñados para fortalecer orgánicamente a la cooperativa, y en especial en lo que se refiere a los aspectos democráticos de la vida de la misma.

- La Gestión Cooperativa encierra también una problemática técnica y metodológica de gran significado para la capacitación. El perfeccionamiento de técnicas administrativas tales como instrumentos de planificación y controles, no tiene sentido sino en el marco de la aplicación y el desarrollo de un método racional de administración. Este método lo podemos representar como el hecho de recorrer una espiral en la cual se ubican alrededor de las decisiones una serie de acciones específicas destinadas a racionalizar y perfeccionar las decisiones mismas.



La Traducción en "lenguaje Administrativo" del esquema anterior Podría ser:



Estos esquemas muestran claramente que la administración integra en primer lugar, un método de trabajo, que permíte en base a un estudio y análisis de la realidad, identificar las causas de los problemas pasados, diseñar una estrategia de solución y llevarla a la práctica con el fin de transformar la situación inicial.

Esta característica fundamental de la Administración y por ende de la gestión cooperativa debe ser integrada en el método de capacitación, con el objetivo de desarrollar la capacidad de aprender a aprender o sea de que los miembros de las cooperativas logran manejar y desarrollar concientemente el método de administración.

2- La Experiencia Metodológica de la Capacitación en Gestión Cooperativa en Nicaragua.

No pretendemos aquí sintetizar la experiencia acumulada a lo largo de cuatro años de trabajo, sino más bien presentar algunos elementos característicos del trabajo realizado.

2.1 Capacitación a Nivel de Cooperativa.

El esquema de capacitación que hemos venido perfeccionando se expresa actualmente de la siguiente forma:

- Una secuencia de talleres de capacitación de corta duración, coordinados por un agrónomo y/o un capacitador, con la participación de los miembros de la junta directiva y miembros de las comisiones de Producción y Finanzas.

Cada taller se desarrolla con contenido específico, relacionado con las actividades productivas de la cooperativa.

La secuencia de los temas de los talleres es:

1- Diagnóstico del ciclo anterior

2- Factibilidad global de plan de producción

3- Contenido técnico de las actividades del Plan

4- Control de Costos Directos de Producción por Actividad

5- Control de Movimientos de Bienes y Deudas

6- Resultado técnico-financiero por actividad

7- Estado de Resultado Global del Ciclo

- Un apoyo directo y periódico del agrónomo y/o capacitador para asesorar a los directivos y comisiones en las decisiones operativas, garantizar el adecuado manejo de los instrumentos y de la información que contienen y fortalecer la organización interna, particularmente el papel de las asambleas generales.

- La preparación y promoción de circulos de estudios de las comisiones, como mecanísmo de auto-capacitación.

En resumen, el trabajo iniciado en el taller se perfecciona luego con los directivos y las comisiones en sesiones periodicas de trabajo, para dar lugar finalmente al desarrollo de asambleas generales de todos los miembros.

Nuestro planteamiento supone la articulación de diferentes actividades, que tienen todas como punto de partida la realización del taller. Quizás en 1983, focalizamos nuestros trabajo básicamente en el taller y descuidamos el trabajo posterior al mismo.

La experiencia indica que el taller es solo un punto de partida, necesario por cierto; pero complementario con otras acciones, ya sean estas propias del técnico (visitas), ya sean propias de la cooperativa (circulo de estudio, reuniones de comisiones, asambleas generales).

2.2. Capacitación a Nivel de Técnicos y Capacitadores

A partir del esquema de capacitación a nivel de Cooperativa, se ha buscado un esquema de trabajo con el personal de las Unidades de Asesoría y Capacitación que tenga la misma naturaleza que el primero.

- Una secuencia de talleres cortos, distribuidos a lo largo del ciclo, con el fin de capacitar el personal en aspectos técnicos y metodológicos, de evaluar los avances logrados, reflexionar sobre los problemas encontrados, buscar colectivamente soluciones a dichos problemas y programar las acciones a desarrollar después del taller.

- La realización de visitas de apoyo y seguimiento en las cooperativas con el fin de brindar asistencia técnica a la producción, de revisar los problemas encontrados en los registros, de apoyar las tareas programadas en cada taller, de apoyar las asambleas generales de mayor importancia (asamblea de discusión del plan, de los resultados, etc).

2.3. La Metodología del Taller de Capacitación

El taller de capacitación se desarrolla en una secuencia de 4 pasos, que son:

1- Análisis de la realidad

2- Aprendizaje teórico - práctico

3- Programación

4- Evaluación

- Análisis de la Realidad

  El análisis de la realidad se centra en los aspectos que interesa profundizar según el tema del taller. Por ejemplo, cuando el tema es "control de los Bienes y Deudas", el análisis se centra en los controles ya existentes y la forma de mejorarlos; los controles útiles para resolver determinado problema de control interno.

Este paso se desarrolla en base a una discusión, con los participantes, orientada por una guía de preguntas previamente elaborada.

En este paso se busca basicamente:

- Identificar las necesidades específicas de capacitación de la cooperativa.

- Motivar a los participantes para desarrollar el taller

- Precisar junto con los participantes, los objetivos del taller de capacitación.

Este último punto es de especial importancia, por cuanto, permíte aclarar los objetivos del taller en función de la problemática discutida con los miembros. Por ejemplo, si el análisis de la situación de los controles en una cooperativa lleva los participantes a concluir sobre la necesidad e interés de mejorar tal o cual registro o de introducir un nuevo control, el objetivo del taller es explicado en función del registro a mejorar o a introducir.

- Aprendizaje Teórico - Práctico

El aprendizaje del manejo de un conjunto de instrumentos (caso de los controles técnico-financieros) se realiza de manera progresiva, partiendo de lo particular para llegar a lo general.

Por ejemplo en el caso de los instrumentos de control de costos de producción, se lleva la secuencia de la siguiente forma:

- Ejemplos de los participantes para acciones que implican costos en fuerza de trabajo en un cultivo que desarrolla la cooperativa.

- Entrega del formato de control del costo de la fuerza de trabajo.

- Reconocimiento y explicación del diseño columnar del formato

- Ejercicio por grupo, o colectivo, de plasmar los ejemplos en el formato

- Discusión colectiva y corrección del llenado del formato

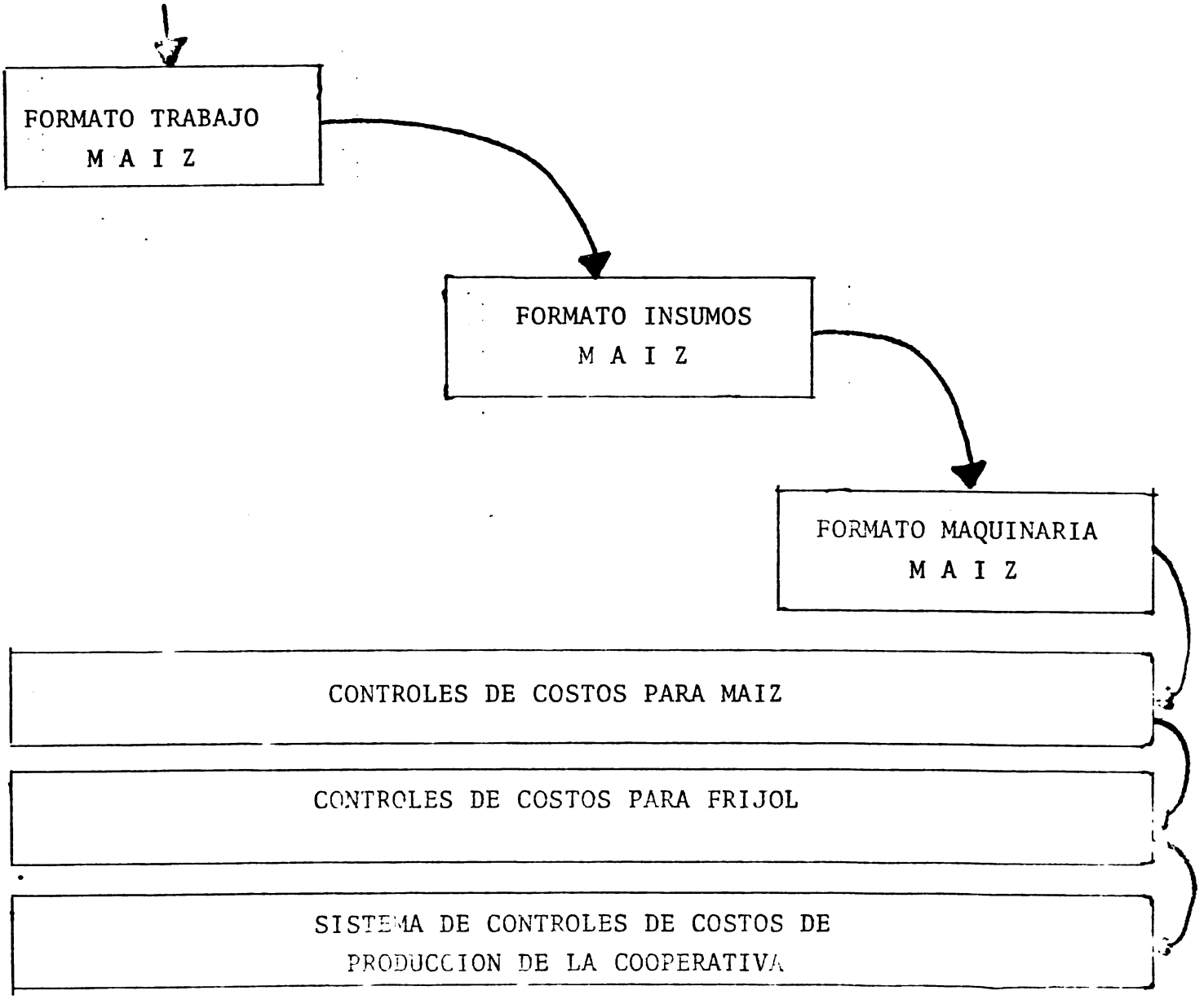
- Repetición del trabajo con nuevos ejemplos

- Ejemplos de costos de insumos para el mismo cultivo

- Trabajo de reconocimiento, llenado y corrección del formato de control de uso de insumo.

- Ejemplos de costos de maquinaria para el mismo cultivo
- Trabajo de reconocimiento, llenado y corrección del formato de control de maquinaria.
- Ejemplos de costos de trabajo, insumos y maquinaria de otros cultivos.
- Explicación final del sistema de controles

En resumen, el esquema de aprendizaje es el siguiente:



- Programación

La programación es un paso que consiste en definir con los participantes las acciones que se desprenden del taller, su fecha de realización y sus responsables.

Aquí intervienen aspectos claramente organizativos en cuanto a fortalecimiento de comisiones de trabajo, mecanísmos de estudio entre los miembros y definición de tareas concretas a realizarse en la cooperativa.

La programación es a la vez un elemento que ayuda a orientar el trabajo de apoyo y seguimiento del técnico.

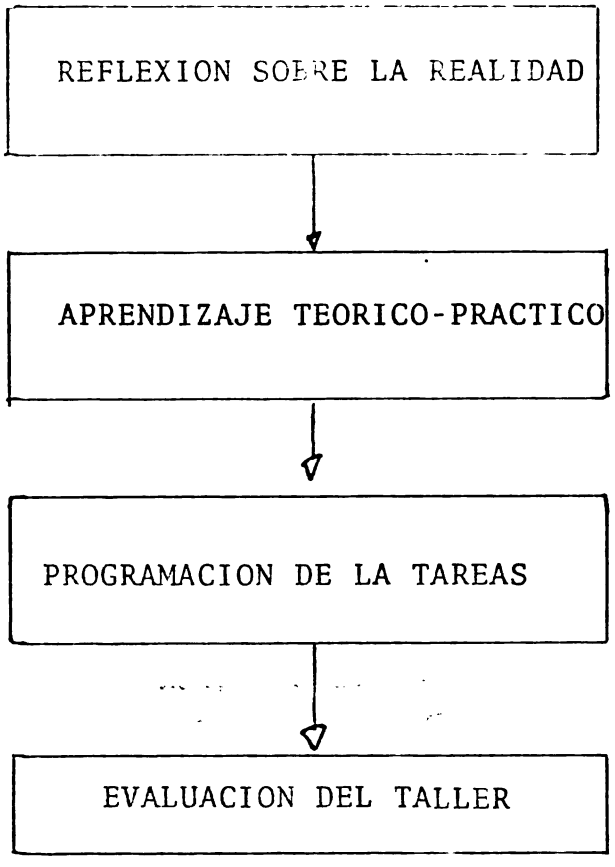
- Evaluación

Aunque en el taller no se realiza una evaluación formal de la asimilación de los participantes, se impulsa una discusión acerca del cumplimiento de los objetivos del taller.

A partir de ello, el técnico prepara un breve informe del taller donde da cuenta de:

- Quienes participaron en el taller
- Como se desarrolló el taller, con qué problemas.
- Que grado de cumplimiento de los objetivos se puede apreciar al finalizar el taller

En resumen, el esquema metodológico del taller es el siguiente:



III PLANTEAMIENTO PARA EL MEDIANO PLAZO

El esquema de trabajo que hemos presentado es el producto de varios años de reflexión sobre la marcha.

El perfeccionamiento del método de capacitación, de los contenidos e instrumentos es factible y es necesario, a partir de la sistematización de la experiencia acumulada o sea de la evaluación.

Sin embargo, en nuestro caso resultaría extremadamente complejo plantearnos una evaluación del impacto específico de la capacitación en gestión. Recordemos que en Nicaragua, las cooperativas participan de diferentes procesos de capacitación, entre ellos, Capacitación Sindical (UNAG); Capacitación Política (FSLN) Educación Básica (MED); Capacitación Militar (EPS); a la vez las cooperativas reciben apoyo concreto en materia de dotación de tierra (Reforma Agraria), financiamiento (BND), Servicios a la producción (Comercialización, abastecimiento, mecanización).

En este contexto, creemos en el desarrollo de un proceso de evaluación ligado básicamente a las acciones concretas que desarrolla el técnico con la cooperativa y que permíta una reflexión crítica sobre la metodología, y los contenidos de la Capacitación.

Uno de los más fuertes obstáculos que encuentra la capacitación en gestión es precisamente la falta de capacidad de reflexión e inducción, en gran medida, producto del sistema educativo tradicional que ha marcado todos los actores de la sociedad - campesinos, técnicos, etc...

A mediano plazo, pensamos necesaria la transformación cualitativa del trabajo de capacitación en gestión en tres direcciones básicas:

- Por un lado, el fortalecimiento de las comisiones de trabajo a partir de tareas concretas, como base principal para el desarrollo de la democracia participativa al interior de las cooperativas.

  Ello significa emprender un proceso de capacitación ya no solamente con los directivos, sino con el conjunto de los miembros.

- El fortalecimiento de las comisiones pasa necesariamente por el desarrollo o la ampliación de nuevas funciones, particularmente en cuanto a la función Educativa Interna y en cuanto a la función de vigilancia.

- Finalmente será necesario transformar la concepción inicial del trabajo de las unidades de Capacitación en gestión, orientandolo más hacia una función de asesoría y seguimiento. Ello requiere un nuevo esfuerzo de capacitación de los cuadros incorporados en dichas unidades.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- "VERSION SINTETICA DEL PROYECTO FORGE"
  IICA - MRE - CEE - 1981

- "FUNDAMENTACION TEORICA Y METODOLOGICA DE LOS TALLERES DE CAPACITACION"
  MED - 1982 - 18 Páginas (fotocopias)

- "LA POST - ALFABETIZACION EN NICARAGUA"
  Rosa María Torres - INIES- 1982. 35 Páginas (impreso)

- "NICARAGUA, L'enjeu d'une Societé Educative"
  Guy Leboterf - 1984 - 11 Páginas (fotocopia)

- "TRASCENDENCIA REVOLUCIONARIA DE UNA METODOLOGIA EDUCATIVA LIBERADORA"
  CEPA - 1981 - 7 Páginas (fotocopia)

- "GUIA DE AUTODIAGNOSTICO CAMPESINO"
  CEDEPAS - MEXICO 1978, 106 Páginas (impreso)

- "LES PRATIQUES COOPERATIVES EN MILIEU RURAL AFRICAIN"
  Dominique Gentil - CEDEC - 1979, 147 Páginas (Impreso)

- "EDUCACION Y CAPACITACION CAMPESINA"
  JOA BOSCO PINTO - IICA - 1977, 8 Páginas (fotocopia)

- "METODOLOGIA PARA LA CAPACITACION EN GESTION COOPERATIVA"
  MIDINRA - PROCAMPO - 1981, 41 Páginas (mimeo)

TALLER NACIONAL

"SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA"

PROGRAMA

La Dirección General de Reforma Agraria a través de la Dirección de Desarrollo Cooperativo y la Dirección de Asistencia Técnica impulsa este taller nacional, iniciando así la preparación y formación masiva de los cuadros técnicos bajo cuya responsabilidad recaerá la implementación del SGC y PAT para el año 1984.

Este taller nacional destinado a formar técnica y metodológicamente a los equipos regionales de Reforma Agraria, BND y UNAG constituye el primero de uns serie de eventos de capacitación sobre el SGC que se realizará durante el año con el fin de entregar los contenidos de cada etapa en forma gradual y escalonada.

I. OBJETIVO GENERAL:

El objetivo general del taller se plantea en los términos siguientes:

"Que los participantes conozcan los contenidos globales del SGC y PAT a implementarse en 1984, lleguen a dominar la metodología y los instrumentos de la etapa de planificación en las CAS y CCS y estén en capacidad de reproducir los talle-

res regionales de capacitación y de apoyar la implementación del SGC y PAT en las zonas y cooperativas seleccionadas.

II. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Que los participantes conozcan los objetivos y principios generales del SGC y PAT.

2. Que los participantes aprendan y manejen en forma correcta los pasos metodológicos para la implementación de la etapa de planificación.

3. Que los participantes conozcan y ejerciten sobre los instrumentos de la etapa de planificación.

4. De lo anterior se esperará, que los participantes estén en capacidad de reproducir los talleres regionales, utilizando los mismos contenidos y metodología propuesta.

5. Que los participantes conozcan y esten en capacidad de reproducir en los talleres regionales los contenidos del Programa de Asistencia Técnica.

III. METODOLOGIA DE CAPACITACION:

1. Planteamientos generales:

Para cumplir con los objetivos planteados y tomando en cuenta uno de los principios de la educación popular

"Aprender-haciendo", en el taller se capacitará alternando trabajos prácticos (simulación del trabajo de planificación en una cooperativa) complementando con explicaciones y aclaraciones a través de ponencias y plenarios.

2. Esquema general de capacitación:

Después de una breve exposición general de la etapa de planificación, de las actividades que la componen y del papel del instrumental, por parte del equipo docente, se abordarán cada una de las actividades de la etapa de planificación según los pasos siguientes:

a) Simulación del trabajo en la cooperativa.

b) Recapitulación, relacionando la simulación realizada con los pasos descritos en la guía metodológica.

c) Lectura individual o grupal de la parte correspondiente a la actividad simulada.

d) Plenario de aclaraciones.

IV. PROGRAMA:

El taller nacional se desarrollaría de acuerdo al programa siguiente:

1. Exposición general: Sobre el marco y descripción del Sistema de Gestión Cooperativa.

1.1. Presentación General.

1.2. Lectura del documento

1.3. Plenario de síntesis y evaluaciones.

2. Capacitación sobre la etapa de planificación:

2.1. Cooperativas Agrícolas Sandinistas.

2.1.1. Esquema de la etapa

2.1.2.. Metodología de cada actividad

2.1.3. Conclusión de la etapa.

2.2. Cooperativas de crédito y servicios.

2.2.1. Esquema de la etapa.

2.2.2. Metodología de cada actividad.

2.2.3. Conclusión de la etapa.

3. Programa de asistencia técnica

4. Conclusiones finales

PROGRAMA/HORARIO

DIAS / HORAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Mañana 8:00 a 10:00	Llegada e inscripción de los participantes.	Capacitación por actividad "Taller de preparación de la A.G. con la J.D.	"Definición final de las actividades por la A.G."	La planificación en las CCS. "Taller motivación con la J.D.	Trabajo con Junta Directiva.	Programa de Asistencia Técnica.
10:00 a 12:00	Exposición general SGC.	Continuación	Detalle Técnico financiero	Continuación	Continuación	Programa de Asistencia Técnica.
Tarde 2:00 a 4:00	Lectura de documento y plenaria.	Discusión en A.G. de las actividades del ciclo 84/85	Detalle Técnico financiero	Asamblea General.	Asamblea General	Síntesis y clausura.
4:00 a 6:00	La planificación en las CAS: Esquema General.	Análisis de la propuesta de la A.G. por las J.D.	Detalle Técnico financiero.	Continuación	Trabajo con las J.D. y las comisiones	
Noche	Continuación	Actividad complementaria	Presentación en Asamblea General	Actividad complementaria.	Síntesis etapa de planificación.	

METODOLOGIA DE CAPACITACION PARA LOS CURSOS REGIONALES

CAPACITACION SOBRE LA ETAPA DE PLANIFICACION EN LAS CAS.

I. PRESENTACION GENERAL DE LA ETAPA DE PLANIFICACION.

OBJETIVOS: Presentar a grandes rasgos las actividades que componen la etapa de planificación, los objetivos de cada una y el papel y uso del instrumental.

METODOLOGIA: Ponencia del equipo docente.

II. CAPACITACION SOBRE LA PRIMERA ACTIVIDAD: TALLER DE PREPARACION DE LA ASAMBLEA GENERAL CON LA JUNTA DIRECTIVA.

1. Simulación:

1.1 Aquí los docentes actúan como "Técnico".
Los participantes actúan como "Junta Directiva".
Cada región o zona podrá representar una Junta Directiva.

1.2 Se entrega a los participantes al curso el ejemplo de una cooperativa: Recursos disponibles, actividades desarrolladas durante el ciclo pasado, problemas enfrentados.

1.3 Los participantes leen el caso.

1.4 Los docentes simulan el trabajo del "Técnico" para:
-Presentar en grandes líneas el trabajo a realizar en el taller.
-Motivar sobre la importancia de la participación de los miembros.
-Explicar la mecánica que se utilizará en la Asamblea General y mostrar la necesidad de preparar un informe.

1.5 Llegando a la preparación del informe se entrega y explica a las Juntas Directivas (participantes) las fichas 1, 2, 3 y 4. En base al ejemplo se ponen a llenar las fichas con el apoyo del "Técnico".

Programa e instrumentos de capacitación

1.6 Una vez hecho este trabajo las "Juntas Directivas" preparan el informe.

2. Recapitulación: Relación simulación - Guía Metodológica:

Aquí se corta la simulación, los docentes enseñan a los participantes los pasos seguidos durante la simulación.

3. Lectura de la guía: Página 4 a 11:

4. Plenario de aclaraciones - Sobre la 1er. actividad:

III. CAPACITACION SOBRE LA SEGUNDA ACTIVIDAD: DISCUSION EN ASAMBLEA GENERAL DE LAS ACTIVIDADES Y DE LAS INVERSIONES DEL CICLO 84/85.

1. Simulación:

1.1 Se escoge uno de los grupos (Junta Directiva) para que exponga el informe. Los demás participantes actúan como Asamblea General. Antes de esta presentación los docentes actuando como "Técnico" hacen una presentación general de los objetivos de la Asamblea General.

1.2 Una vez presentado el informe, se simula la discusión alrededor de los problemas más sentidos en el ciclo pasado. La Junta Directiva

(un grupo ó los docentes) dirige la discusión, toma nota de los problemas, de las causas y alternativas de solución propuestas.

1.3 Actuando como Asamblea General los participantes al curso definen la 1era. propuesta de actividades e inversiones para el ciclo 84/85. La Junta Directiva (un grupo o los docentes) dirige la discusión, toma nota.

1.4 La Junta Directiva (docentes) concluye la Asamblea General presentando el trabajo a venir.

2. Recapitulación: Relación simulación - Guía:

3. Lectura de la guía metodológica: Página 12 a 16:

4. Plenario de aclaraciones sobre la 2da. actividad:

IV. CAPACITACION SOBRE LA TERCERA ACTIVIDAD: ANALISIS DE LA PROPUESTA DE LA ASAMBLEA GENERAL POR LA JUNTA DIRECTIVA.

1. Simulación:

1.1 El "Técnico" (docentes) presenta los objetivos.

1.2 El "Técnico" (docentes) presenta a la Junta Directiva (Participantes) la ficha N° 5. Los participantes a partir de las notas tomadas durante la Asamblea General llenan estas fichas.

1.3 El técnico muestra la necesidad de levantar un inventario de los recursos de la cooperativa. Presenta la ficha N° 6, ya a partir

del ejemplo los participantes (Junta Directiva) la llenan.

1.4 El "Técnico" (docentes) explica la metodología para el estudio de factibilidad de la 1era. propuesta de actividades con los aportes de la Junta Directiva (participantes) se llena el cuadro y se analiza la propuesta, introduciendo los cambios necesarios.

1.5 El "Técnico" (docentes) concluye el trabajo y presenta la próxima actividad.

2. Recapacitación: Relación simulación - Guía:

3. Lectura de la guía metodológica: Página 17 a 24:

4. Plenario de aclaraciones sobre la 3era. actividad:

V. CAPACITACION SOBRE LA CUARTA ACTIVIDAD: DEFINICION FINAL EN ASAMBLEA GENERAL DE LAS ACTIVIDADES ANUALES Y DE LAS INVERSIONES A REALIZAR.

1. Simulación:

1.1 Un miembro de la Junta Directiva (un docente) presenta los objetivos de esta Asamblea General.

1.2 La Junta Directiva (docente o 1 grupo) presenta los problemas detectados en la 1era. propuesta. La Asamblea General (participantes) llegan a un acuerdo.

1.3 El técnico (docentes) presenta los machotes de las fichas 7, 8, 9 y

10. Con la participación de los miembros (Asamblea General) se pasa al llenado o se toman las notas que facilitarán el llenado en limpio posterior.

1.4 El técnico (docente) presenta el trabajo siguiente.

2. Recapitulación: Relación simulación - Guía:

3. Lectura de la guía metodológica: Página 25 a 28:

4. Plenario de aclaraciones sobre la 4ta. actividad:

VI. CAPACITACION SOBRE LA QUINTA ETAPA: DETALLE TECNICO FINANCIERO DE LAS ACTIVIDADES Y FACTIBILIDAD GLOBAL DEL PLAN:

1. Simulación:

En todo este paso los docentes actuarán como "Técnico".

Los participantes actuarán como "Junta Directiva".

1.1 Las "Juntas Directivas" en base a las actividades decididas en Asamblea General, pasan a llenar las fichas 7, 8, 9 y 10 del formato.

Los docentes, en cuanto a la parte de la ficha 8: Proyección del hato y producción pecuaria, explican el método de llenado.

1.2 El "Técnico" (los docentes) presenta y explica la ficha 11: Detalle de los recursos por actividad.

Se pasa, para cada una de las actividades, al llenado de la ficha 11, los participantes actuando como una sola Junta Directiva aportando los datos (labores, recursos) y los docentes actuando como técnico.

1.3 Se utiliza la misma mecánica para la ficha 12 que con la ficha 11.

1.4 El "Técnico" (docentes) presenta y explica la ficha 13. Cada grupo actuando como una Junta Directiva, se pone a llenar esta ficha con los datos contenidos en las fichas 11 y 12. Una vez hecho este trabajo un grupo pasa a presentarlo.

1.5 Se utiliza la misma mecánica para las siguientes fichas 14, 15 y 16 que se utilizó con la 13.

1.6 El "Técnico" (docentes) concluye el trabajo. Presenta la actividad siguiente, explicando el contenido de lo que constituirá la sexta actividad: Presentación final en Asamblea General. Explica el anexo a la guía metodológica: Ingresos y gastos planificados del ciclo 84/85. La Junta Directiva (Participantes) preparan el informe a presentar. Un grupo simula la presentación ante la A. General. (Demás participantes).

2. Recapitulación: Relación simulación - Guía Metodológica

3. Lectura de la guía Metodológica - Página 29 a 31

4. Plenario de aclaración sobre la 5ta. actividad

VII CONCLUSIONES Y ACLARACIONES SOBRE LA ETAPA DE PLANIFICACION EN LAS CAS

- Los docentes harán una síntesis de toda la etapa de planificación. Los participantes pedirán las últimas aclaraciones.

CAPACITACION SOBRE LA ETAPA DE PLANIFICACION EN LAS CCS.

I. Presentación general de la metodología.

1. Los docentes harán una breve descripción de la etapa de diagnóstico y planificación en las CCS y sobre cada una de las actividades que conlleva esta etapa.

   Sobre las actividades se hará una descripción de los objetivos, metodología y resultados esperados. Después de realizada esta presentación se explicará que en el taller se procederá a simular en lo posible el trabajo del técnico en la cooperativa.

2. Breve descripción de las actividades a realizar en el etapa de diagnóstico y planificación.

   a) Taller de motivación a la Junta Directiva sobre el SGC, preparación de la primer Asamblea General y capacitación sobre la CR.5.2.A.

   b) Primer Asamblea General para discutir los problemas, solucionarlos con actividades y/o inversiones colectivas y elaboración de la solicitud de crédito individual CR.5.2.A.

   c) Trabajo de la Junta Directiva para analizar la propuesta de las actividades e inversiones colectivas, elaborar una propuesta de programa de asistencia técnica y elaboración del Plan Global de Producción Anual CR.5.

   d) Segunda Asamblea General para aprobar o rechazar la contrapropuesta de la Junta Directiva, o aprobar el programa de asistencia técnica y formalizar el crédito.

e) Trabajo de la Junta Directiva para programar las actividades y dar cumplimiento a lo acordado por la Asamblea General.

II. Capacitación sobre la primera actividad. Taller de motivación a la Junta Directiva.

1. Simulación

1.1 Las personas que intervienen en esta actividad son el técnico de Reforma Agraria, el promotor de la UNAG y la Junta Directiva de la cooperativa. En los talleres regionales para efectuar la capacitación estas personas serán representadas de la manera siguiente:

a) La Junta Directiva serán la totalidad de los participantes del Taller.

b) El técnico de Reforma Agraria y el promotor de UNAG lo asumirán los docentes

1.2 Se procede a la simulación de la actividad. El técnico inicia la motivación tratando de averiguar algún problema productivo de uno de los miembros de la Junta Directiva. Detectado el problema se procede al análisis, discusión y generación de propuestas. Luego, se relaciona con los componentes del SGC y se explica la actividad de la primer Asamblea General. Por último se desarrolla la capacitación sobre la solicitud de crédito individual CR.5.2.A.

2. Recapitulación que hace el docente relacionando la simulación con la guía metodológica.

3. Lectura de la guía metodológica páginas 2,3,4, 5 y 6.

4. Plenario de aclaraciones.

III. Capacitación sobre la segunda actividad. Primer Asamblea General

1. Simulación

1.1 Las personas que intervienen en esta actividad son las mismas de la primer actividad pudiendo incorporarse el técnico del BND. La representación de las personas en la capacitación se hará de la manera siguiente:

a) El técnico de Reforma Agraria, el técnico del BND y el promotor de UNAG lo simularán los docentes.

b) La Junta Directiva la representará el grupo.

c) La Asamblea General el resto de los participantes.

1.2 Se procede a la simulación de la actividad. La Junta Directiva expone los objetivos de la asamblea y motiva a los miembros en base al problema que se discutió en la primer actividad. Explicará la metodología de discusión y los miembros procederán a expresar sus problemas. La Junta Directiva elabora el listado de los problemas con el número de miembros para después empezar la discusión y generar propuestas de solución para los problemas.

El técnico y el promotor de la UNAG hacen la síntesis global y por último se procede a la elaboración de la solicitud de crédito individual CR.5.2.A.

2. Recapitulación que hace el docente relacionando la simulación con la guía metodológica.

3. Plenario de aclaraciones.

IV. Capacitación sobre la tercer actividad. Trabajo de la Junta Directiva.

1. Simulación

1.1 Las personas que intervienen en esta actividad son el técnico de Reforma Agraria, el técnico del BND, y la Junta Directiva. La representación en la capacitación se hará de la manera siguiente:

a) El técnico de Reforma Agraria y el técnico del BND lo asumen los docentes.

b) La Junta Directiva serán la totalidad de los participantes del taller. (Grupos)

1.2 Se procede a la simulación de la actividad. La Junta Directiva recaba la información que solicitan las fichas I, II, III y IV del "Diagnóstico Económico Productivo". En base a esta información se analizan las propuestas de la asamblea y si es posible

se elaboran contrapropuestas. Aquí se debe de preparar un caso pequeño para usar las fichas I, II, III y IV. Luego, se procede a la elaboración del Plan Global de Producción Anual CR.5. - en conjunto con el técnico de Reforma Agraria, BND y la Junta - Directiva. Finalmente se elabora la propuesta del programa de asistencia técnica en base a los problemas y orientación productiva de la cooperativa.

2. Recapitulación que hace el docente relacionando la simulación con - la guía metodológica.

3. Lectura de la guía metodológica páginas 6, 7, 8 y 9.

4. Plenario de aclaraciones.

V. Capacitación sobre la cuarta actividad. Segunda Asamblea General.

1. Simulación

1.1 Las personas que intervienen en esta actividad son el técnico - de Reforma Agraria, el técnico del BND, el promotor de UNAG, la Junta Directiva y la asamblea general. La representación en la capacitación se hará de la manera siguiente:

a) La Junta Directiva será representada por un grupo.

b) La asamblea serán el resto de los participantes.

1.2 Se procede a la simulación. La Junta Directiva presentará la contrapropuesta. La asamblea discutirá y dará su aprobación o rechazo. Después la Junta Directiva presenta el programa de - asistencia técnica y la asamblea lo aprobará o modificará. Por

último el técnico del BND y la Junta Directiva procederán a formalizar el crédito mediante la firma de todos los miembros de la cooperativa.

2. Recapitulación que hace el docente relacionando la simulación con la guía metodológica.

4. Plenario de aclaraciones.

VI. Capacitación sobre la quinta actividad. Trabajo de la Junta Directiva

1. Simulación

1.1 Las personas que intervienen en esta actividad son el técnico de Reforma Agraria y la Junta Directiva. La representación en la capacitación se hará de la manera siguiente:

a) El técnico de Reforma Agraria lo asume el docente.

b) La Junta Directiva la totalidad de los participantes.

1.2 Se procede a la simulación. La Junta Directiva pasa en limpio la información que solicitan las fichas V, VI y VII del "Diagnóstico Económico Productivo". Elabora su programa de actividades a desarrollar durante el mes.

2. Recapitulación que hace el docente relacionando la simulación con la guía metodológica.

3. Lectura de la guía metodológica página 9.

4. Plenario de aclaraciones.

VII. Lectura final de la guía metodológica y anexos. Plenario de aclaraciones.

"SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA"

GUIA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ETAPA DE PLANIFICACION EN LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS SANDINISTAS.

I N D I C E

PRESENTACION GENERAL

GUIA METODOLOGICA

4. Definición de la propuesta de actividades y de inversión para el ciclo 84/85.
5. Síntesis y programación de la actividad siguiente.

Tercera Actividad: Análisis de la propuesta de la Asamblea por la Junta Directiva.

1. Presentación general de la actividad.
2. Síntesis escrita de los problemas planteados en la Asamblea General.
3. Estudio de factibilidad de la propuesta de actividades para el ciclo 84/85.
4. Preparación y programación de la segunda Asamblea General.

Cuarta Actividad: Definición final en Asamblea de las actividades anuales y de las inversiones a desarrollar.

1. Presentación de los objetivos de la Asamblea.
2. Presentación y discusión de los resultados del estudio realizado por la Junta Directiva.
3. Concreción del plan de actividades y de inversiones para el ciclo 84/85.
4. Preparación y programación de la siguiente actividad.

Quinta Actividad: Detalle técnico financiero de las actividades y factibilidad global del plan.

Sexta Actividad: Presentación final en Asamblea General.

PRESENTACION GENERAL

1. OBJETIVOS:

La planificación tiene dos objetivos principales que son:

-La racionalización del uso de los recursos disponibles, particularmente la tierra y la fuerza de trabajo.

-El fortalecimiento de la participación democrática de los miembros en la gestión de su cooperativa.

2. PLANTEAMIENTOS GENERALES:

EN CUANTO AL ESQUEMA GENERAL:

La planificación se llevará a cabo en una sola etapa, sin separar artificialmente el diagnóstico del plan de producción, para que exista una verdadera relación entre un análisis del pasado y de los recursos disponibles, y la proyección para el ciclo siguiente.

EN CUANTO A LA PARTICIPACION Y AL PAPEL DEL INSTRUMENTAL:

No se puede concebir la planificación como el simple llenado de formatos. Para esta etapa se hará especial énfasis sobre la participación de los miembros y el instrumental se utilizará como medio para recolectar, sintetizar y poner en limpio a lo largo de la etapa de planificación los resultados de los trabajos realizados por la Junta Directiva y/o la Asamblea General.

3. PLAN GENERAL DE LA ETAPA DE PLANIFICACION:

Para cumplir con los objetivos planteados, la cooperativa, asesorada por el técnico, deberá analizar lo ocurrido en el ciclo pasado para

detectar los problemas más relevantes y proponer alternativas de soluciones. De este análisis saldrá una propuesta de actividades y de inversiones y algunos acuerdos en cuanto a la organización u otros aspectos. Tomando en cuenta los recursos disponibles, se hará un estudio de factibilidad de la propuesta de actividades que permitirá hacer los reajustes necesarios.

Por lo tanto se propone que este trabajo se haga según la secuencia siguiente de actividades:

1. TALLER DE PREPARACION CON LA JUNTA DIRECTIVA:

En este trabajo se trata de:

-Motivar a la Junta Directiva sobre el trabajo de planificación que se va a realizar.

-Explicar la mecánica que se va a usar.

-Realizar el pequeño informe de las actividades desarrolladas en el ciclo pasado que se presentará a la Asamblea General.

2. DISCUSION EN ASAMBLEA GENERAL DE LAS ACTIVIDADES Y DE LAS INVERSIONES DEL CICLO 84/85.

En esta Asamblea General, actividad central de la etapa de planificación, los miembros discutirán las actividades que piensan desarrollar la cooperativa durante el ciclo 84/85. Esta definición de actividades se hará en base a un análisis de lo ocurrido en el ciclo 83/84.

3. ANALISIS DE LA PROPUESTA DE LA ASAMBLEA GENERAL POR LA JUNTA DIRECTIVA:

Este trabajo debe permitir:

-Detectar las limitantes más fuertes que lleva la propuesta de la Asamblea, lo cual se logrará por un análisis global del plan. Este análisis toma en cuenta como criterio principal la fuerza de trabajo.

-En base a la problemática detectada, reformular la propuesta de la Asamblea.

4. DEFINICION FINAL EN ASAMBLEA GENERAL DE LAS ACTIVIDADES Y DE LAS INVERSIONES A DESARROLLAR:

La Junta Directiva presentará los problemas detectados en el estudio anterior para llegar en la Asamblea General a un acuerdo y a una aprobación de lo que va a ser el plan de actividades para el ciclo 84/85.

5. DETALLE TECNICO FINANCIERO DE LAS ACTIVIDADES Y FACTIBILIDAD GLOBAL DEL PLAN:

Una vez definidas las actividades para el ciclo 84/85. La Junta Directiva con el apoyo del técnico detallará por actividad las labores y recursos y determinará el costo de cada actividad.

Analizará la factibilidad global del plan, después de realizar los balance de fuerza de trabajo, de ingreso y egreso y el calendario de uso de insumos.

6. PRESENTACION FINAL EN ASAMBLEA GENERAL:

La Junta Directiva presentará a la Asamblea General los costos planificados de las actividades y la factibilidad financiera global del plan.

PRIMERA ACTIVIDAD

TALLER DE PREPARACION DE LA ASAMBLEA GENERAL CON LA JUNTA DIRECTIVA

INTRODUCCION:

Esta actividad se desarrollará con la participación de la Junta Directiva. El técnico, según la zona y la ubicación de las cooperativas con las cuales está trabajando llevará a cabo este taller en forma individual o reuniendo a las Juntas Directivas de varias cooperativas.

OBJETIVOS:

1. El objetivo principal es preparar la asamblea general, actividad central de la etapa de planificación.

2. Con este taller se deberá entonces motivar a la Junta Directiva alrededor de la etapa de planificación y mostrar a la vez que solo con la participación de los miembros se llegará a una buena planificación.

3. La Junta Directiva con este taller conocerá el contenido y los objetivos de la Asamblea General para poder prepararla y dirigirla.

AGENDA:

En esta actividad los pasos a seguir son los siguientes:

1. Introducción por parte del técnico.
2. Motivación sobre la importancia de la participación de los miembros.
3. Explicación de la mecánica que se va a utilizar en la Asamblea General.
4. Preparación de la Asamblea General.

A continuación detallaremos los cuatro pasos.

1. INTRODUCCION POR PARTE DEL TECNICO:

OBJETIVO:

Presentar en grandes líneas el trabajo que se va a realizar y los objetivos de este taller.

METODOLOGIA:

EXPOSICION DEL TECNICO:

Al inicio de este ciclo es importante pensar en las actividades que va a desarrollar la cooperativa para poder utilizar mejor los recursos, conseguir el financiamiento a tiempo y plantear las inversiones indispensables, para mejorar el nivel de vida de los miembros.

Este taller con la Junta Directiva constituye el primer paso del trabajo de planificación, y nos va a permitir explicar y preparar la etapa de planificación.

2. MOTIVACION SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS:

OBJETIVO:

Que la Junta Directiva tome conciencia de que con la participación activa de la Asamblea General se planificará mejor el ciclo que viene y que así involucrados en la toma de decisiones los miembros se sentirán más comprometidos en el cumplimiento de las tareas o acuerdos decididos colectivamente.

METODOLOGIA:

1er. Paso: Por medio de algunas preguntas la Junta Directiva analizará en que medida la poca participación de la Asamblea General en la planificación afectó la vida de la cooperativa.

El técnico elaborará las preguntas para abordar los puntos siguientes:

1. Primero se tratará de recordar quienes definieron realmente las actividades a desarrollar durante el ciclo 83/84. (Definición y no solamente aprobación).

2. Se analizará después, en caso de problemas debidos a una mala planificación de cómo eso influye sobre el nivel organizativo de la cooperativa.

3. Se buscará como se podría llegar a que todos los miembros se sientan solidarios y responsables frente a un problema.

4. Se analizará, en base a la realidad de la cooperativa, la relación que existe entre la participación en la definición de las actividades y el cumplimiento de las tareas productivas.

2do. Paso: Conclusión

A partir del análisis de estas preguntas, la Junta Directiva con el técnico llegará a la conclusión de que, la definición de las actividades, inversiones a realizar o acuerdos se deben llevar a cabo en una Asamblea General.

Cada miembro puede aportar su propia experiencia, sus propios conocimientos en la búsqueda de los problemar que afectaron la cooperativa durante el ciclo 83/84 y en la definición de lo que hará la cooperativa durante el ciclo 84/85.

Participando en la definición los miembros se sentirán más solidarios y por lo tanto más comprometidos en el cumplimiento de las tareas.

3. EXPLICACION DE LA MECANICA QUE SE VA A UTILIZAR EN LA ASAMBLEA GENERAL:

OBJETIVO:

Que la Junta Directiva conozca el mecanismo que se va a utilizar durante la Asamblea General para poder prepararla y dirigirla.

METODOLOGIA:

1er. Paso: La Junta Directiva, acordándose de lo ocurrido durante el ciclo 83/84 buscará un problema que afectó a la cooperativa. Ej. pérdida de un cultivo, falta de mano de obra o desempleo temporal, problema organizativo, ausencia de infraestructura o servicio, etc.

2do. Paso: La Junta Directiva analizará las causas que originaron este problema y tratará de definir alternativas de solución para el ciclo que viene.

3er. Paso: De allí el técnico explicará la mecánica que se va a utilizar en la Asamblea General para planificar las actividades, comparando en una cartulina el ejemplo con los pasos a seguir en la Asamblea General.

(Ver cuadro página siguiente).

EJEMPLO ESTUDIADO POR LA JUNTA DIRECTIVA DURANTE EL TALLER	PASOS A SEGUIR EN LA ASAMBLEA GENERAL
1. Acordarse de lo ocurrido durante el ciclo 83/84. Ej. se sembró 25 Mz. de maíz.	1. INFORME de lo ocurrido durante el ciclo 83/84, preparado y presentado por la Junta Directiva.
2. Buscar y analizar un problema. Ej. se atrazó la preparación del suelo y se perdió 10 Mz. por inundación.	2. DISCUSION de los problemas más sentidos en el ciclo pasado. (productivo, organizativo-social).
3. Proponer alternativas de solución. Ej. comprar bueyes para preparar a tiempo el suelo y cambio de parcela.	3 Definición de una propuesta de ACTIVIDADES y de INVERSIONES para el ciclo 84/85 y elaboración de ACUERDOS.

-El técnico explicará que con este trabajo en Asamblea General se deberá llegar, en base al análisis del pasado, a hacer una propuesta de actividades anuales, de inversiones y de acuerdos.

-La discusión de los problemas más sentidos se centrará sobre los aspectos productivos pero se abordarán también los problemas organizativos y sociales (salud, vivienda, defensa.....) para poder buscarles soluciones adecuadas.

En conclusión, el técnico mostrará a la Junta Directiva la necesidad de preparar para la Asamblea General una reseña de lo ocurrido durante el ciclo 83/84.

4. PREPARACION DE LA ASAMBLEA GENERAL:

OBJETIVOS:

-Presentar y explicar el contenido del informe que la Junta Directiva preparará para presentarlo a la Asamblea General.

-Discutir y preparar la agenda de la Asamblea General.

METODOLOGIA:

1er. Paso: Presentación por parte del técnico del contenido del informe. El técnico presentará el contenido de base del informe que deberá preparar la Junta Directiva para presentarlo a la Asamblea General. Consiste en una reseña de las actividades desarrolladas durante el ciclo 83/84, que se presentará ayudándose de un mapa de la cooperativa.

Se abordarán los temas siguientes: Los cultivos anuales y permanentes, la actividad ganadera, las actividades de mantenimiento y las inversiones realizadas durante el ciclo 83/84. También se presentarán algunos datos financieros del ciclo pasado.

A partir de este contenido de base la Junta Directiva decidirá si quiere agregar otro tipo de información para presentarla a la Asamblea General.

2do. Paso: Presentación más detallada y búsqueda de las informaciones. El primer punto consiste en la elaboración de un mapa de la cooperativa, donde aparecerían las parcelas y los puntos de referencias más importantes: río, camino, pozo, bodega, corral, etc.

Este mapa servirá durante la Asamblea General para ubicar las actividades del ciclo 83/84, y después para discutir la ubicación de las actividades propuestas para el ciclo 84/85.

-Para abordar las actividades del ciclo 83/84 el técnico presentará y explicará el contenido de las fichas 1, 2 y 3 del formato.

Ficha N° 1: Actividades agrícolas del ciclo 83/84.
Ficha N° 2: Actividades ganaderas del ciclo 83/84.
Ficha N° 3: Actividades de mantenimiento e inversiones 83/84.

Por tema la Junta Directiva buscará las informaciones requeridas organizando según el caso comisiones de trabajo. Una vez recolectada la información, se pasará al llenado de las fichas.

-Para la ficha N° 4: Datos financieros del ciclo 83/84, el BND suministrará la información necesaria para el primer cuadro. La Junta Directiva tratará de evaluar el excedente obtenido durante el ciclo 83/84 y su destino.

3er. Paso: Preparación del informe y del material de presentación.
-Para facilitar la exposición antes de la Asamblea General, la Junta Directiva preparará algunas cartulinas. Para facilitar el entendimiento, se escribirá en las cartulinas los datos más importantes de

las fichas 1, 2, 3 y 4 y se hará énfasis en un diseño claro de las cartulinas.

-Si la cooperativa dispone de un pizarrón, lo utilizará para elaborar el mapa de la cooperativa.

4to. Paso: Preparación de la agenda.

Al final del taller se revisará con la Junta Directiva los pasos a seguir para el desarrollo de la Asamblea General. La Junta Directiva podrá con el apoyo del técnico simular la presentación general, introducción de la Asamblea General para verificar si estan bien claros de los objetivos de la Asamblea General. Para finalizar se fijará la fecha de la Asamblea General.

SEGUNDA ACTIVIDAD

DISCUSION EN ASAMBLEA GENERAL DE
LAS ACTIVIDADES Y DE LAS INVERSIONES
DEL CICLO 84/85.

OBJETIVOS:

1. Que los miembros de la cooperativa hagan una primera propuesta de las actividades a desarrollar durante el ciclo 84/85, como de las inversiones a implementar. Esta propuesta se hará en base a un análisis de lo ocurrido en el ciclo pasado.

2. Que los miembros lleguen a algunos acuerdos concretos en cuanto a la organización.

AGENDA:

Se pueden definir cinco pasos:

- Presentación general de los objetivos de la Asamblea General.
- Presentación del informe por la Junta Directiva.
- Discusión de los problemas más sentidos en el ciclo pasado.
- Definición de una propuesta de actividades y de inversiones para el ciclo 84/85.
- Síntesis y programación del trabajo siguiente

CONTENIDO Y METODOLOGIA DE CADA PASO

1. PRESENTACION GENERAL DE LA ACTIVIDAD

CONTENIDO: - Objetivos
- Agenda

METODOLOGIA:

Ponencia del Presidente o de un miembro de la Junta Directiva. Se presentará esta actividad como la más importante de la etapa de planificación y se hará énfasis en la necesidad de la participación activa de todos los miembros.

PRESENTACION DEL INFORME PREPARADO POR LA JUNTA DIRECTIVA

OBJETIVO:

Dar una breve reseña de las actividades realizadas por la cooperativa durante el ciclo pasado.

METODOLOGIA:

En torno a un mapa de la cooperativa, la Junta Directiva presentará lo realizado durante el ciclo pasado. La Junta Directiva se apoyará también en las catulinas o papelones elaborados en el trabajo anterios.

DISCUSION DE LOS PROBLEMAS MAS SENTIDOS DURANTE EL CICLO PASADO:

OBJETIVOS:

Que cada miembro pueda expresar lo que él considera como un problema de la cooperativa, que sea este problema de tipo productivo, organizativo o social (salud, vivienda, transporte).

Que la Asamblea analice los problemas planteados y trate de enfocar las alternativas de soluciones.

METODOLOGIA:

Un miembro de la Junta Directiva que desempeña el papel de moderador pide a los miembros a expresar los problemas que se dieron en la cooperativa en el ciclo pasado.

1er. paso: Un miembro expresa un problema

2do. paso: La Asamblea, lo discute, analiza las causas y trata de enfocar cuales serían las alternativas de solución.

3er. paso: Un miembro de la Junta Directiva o el técnico plasma en un papelón o una hoja de papel a manera breve el problema planteado, las causas y las alternativas de soluciones.

4to. paso: Se pasa a otro problema, usando la misma mecánica.

En caso que el problema sea de orden organizativo,es muy importante llegar a un acuerdo en la Asamblea.

4. DEFINICION DE LA PROPUESTA DE ACTIVIDADES Y DE INVERSIONES PARA EL CICLO 84/85

OBJETIVOS:

Que los miembros expresen y definan las actividades y las inversiones que piensan realizar, justificándolas en ambos casos.

METODOLOGIA:

El moderador invita a los miembros a que expresen lo que quieren hacer en la cooperativa durante el ciclo que viene, haciendo énfasis en que se justifique la propuesta (¿por qué, en qué parcelas y cómo?)

Se utilizará un mapa del terreno de la cooperativa, de la misma manera que en la presentación de la reseña donde se plasmarán las propuestas.

Se puede seguir el plan siguiente para desarrollar la discusión:

- Propuestas de siembra; primera, postrera, apante.
- Propuestas de actividades ganaderas.
- Propuestas de actividades de mantenimiento (cultivos perennes, pastos, instalaciones, maquinarias....).

Para cada punto se seguirá la secuencia siguiente:

1er. paso: Un miembro plantea una propuesta y la justifica. Se plasma en el mapa (parcelas).

2do. paso: La asamblea discute la propuesta. Los que no estan de acuerdo o tienen una contrapropuesta la expresan justificándola.

En cada caso, si las actividades propuestas ya se dieron durante el año pasado, es importante recordar lo que pasó. Por otro lado, se tomarán en cuenta los recursos disponibles (fuerza de trabajo, maquinaria, instalaciones....) requeridos para llevar a cabo las diferentes actividades.

3er. paso: Si hay propuestas diferentes, se profundiza la argumentación de cada una para definir la más adecuada y llegar a un acuerdo en la asamblea. Cuando hay acuerdo, el técnico o un miembro de la Junta Directiva plasma la propuesta en un papelón o en una hoja de papel.

4to. paso: Se pasa a otra actividad.

Del estudio de los problemas y de las propuestas de actividades surgirán propuestas de inversiones que se tendrán que justificar de la misma manera (¿qué? y ¿por qué?).

5. SINTESIS Y PROGRAMACION DE LA ACTIVIDAD SIGUIENTE:

OBJETIVOS:

Hacer una síntesis de las propuestas de actividades y de inversiones para el ciclo 84/85.

Presentar y programar la actividad siguiente:

METODOLOGIA:

1er. paso: Un miembro de la Junta Directiva resume las propuestas de actividades y de inversiones para el ciclo que viene a partir de las notas o del papelón.

2do. paso: El técnico interviene para mostrar la necesidad de hacer un pequeño trabajo con el fin de ver la factibilidad de las propuestas.

3er. paso: Se programa la actividad siguiente: Participantes (Junta Directiva o Comisión electa por la Asamblea), fecha y lugar.

TERCERA ACTIVIDAD

ANALISIS DE LA PROPUESTA DE LA ASAMBLEA GENERAL POR LA JUNTA DIRECTIVA

OBJETIVOS:

Que la Junta Directiva o la Comisión de trabajo electa por la Asamblea:

- Haga una síntesis escrita de los problemas expresados en la Asamblea.
- Analice la factibilidad de realizar el plan de actividades propuesto por la Asamblea.
- Discuta los cambios eventuales a aportar a la propuesta en caso que en esta se detecten problemas para poder presentarlos y discutirlos en la segunda Asamblea General.

AGENDA:

A grandes rasgos, esta actividad se lleva a cabo en cuatro fases:

1. Presentación general de la actividad.
2. Síntesis escrita de los problemas expresados en la Asamblea General.
3. Estudio de factibilidad de la propuesta de actividades.
4. Programación y preparación de la segunda Asamblea General.

CONTENIDO Y METODOLOGIA DE CADA PASO:

1. PRESENTACION GENERAL DE LA ACTIVIDAD:

CONTENIDO: -Objetivos
-Agenda

METODOLOGIA:

Breve exposición del técnico

2. SINTESIS ESCRITA DE LOS PROBLEMAS PLANTEADOS EN LA ASAMBLEA GENERAL:

OBJETIVOS:

Que se resuma, se ordene y se plasme por escrito en una ficha los problemas expresados y discutidos en la Asamblea General.

METODOLOGIA:

1er. paso: La Junta Directiva o la Comisión de trabajo con el técnico leen las notas tomadas o los papelones llenados en la Asamblea.

2do. paso: En un machote de la ficha 5 del documento de síntesis, se pasman los problemas, las causas de estos y las alternativas de soluciones expresados en la discusión abierta durante la Asamblea General, clasificandolos en tres temas: producción, organización, aspectos sociales.

El técnico apoya a la Comisión en el ordenamiento de los problemas y en el llenado del machote.

3er. paso: Un miembro de la Comisión o el técnico llena en limpio la ficha 5 del documento de síntesis.

3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA DE ACTIVIDADES PARA EL CICLO 84/85:

OBJETIVOS:

Que la Junta Directiva o la Comisión:

- Levante un inventario simplificado de los recursos principales de que dispone la cooperativa.

- Busque y determine los problemas que conlleva la propuesta de actividades definidas en Asamblea, sobre todo en cuanto a la fuerza de trabajo.

- Discuta las alternativas para solucionar estos problemas con el fin de presentarlas en la segunda Asamblea General.

METODOLOGIA:

1er. paso: El técnico muestra la necesidad de tener bien claro los recursos que tiene la cooperativa. Después presenta el machote de la ficha 6 del formato: recursos disponibles. La comisión o la Junta Directiva busca los datos necesarios y pasa a llenar el machote.

2do. paso: Un miembro de la Comisión o el técnico lo pasa en limpio en la ficha 6 del documento de síntesis.

3er. paso: Teniendo claros los recursos de que dispone la cooperativa, el técnico presenta el cuadro que servirá de base para el estudio de factibilidad, explicandolo. (Ver ejemplo del cuadro anexo).

4to. paso: Se plasma una primera actividad, ubicando en cada mes las labores más importantes que realizar en esta actividad.

Se plasma sucesivamente las otras actividades. Este cuadro se llenará por época o anual según el tipo de actividades que realiza la cooperativa.

5to. paso: Se pasa el análisis mensual del plan de actividades, enfocando la factibilidad o no de realizar todas las labores programadas en cada mes. Este análisis se hará fundamentalmente en base a la fuerza de trabajo de que dispone la cooperativa, peró también se puede tomar en cuenta los medios de producción (maquinaria, bueyes.. ..) necesarios para realizar todas las labores.

6to. paso: Si se detectan problemas en algún mes, se buscarán las alternativas de solución que pueden ser:

- Disminuyendo o incrementando una o varias actividades.
- o cambiando la tecnología: bueyes en lugar de tractor por ejemplo.
- o reubicación en el tiempo de algunas labores.

4. PREPARACION Y PROGRAMACION DE LA SEGUNDA ASAMBLEA GENERAL:

OBJETIVOS:

Preparar a la Junta Directiva para que pueda presentar los resultados de este trabajo en la Segunda Asamblea General.

Programar la fecha de la Asamblea General.

METODOLOGIA:

1er. paso: Se retoman los problemas detectados en la primera propuesta de actividades y las alternativas que propone la Comisión para superarlos, para plasmarlos en un papelón o una cartulina, las cuales servirán de apoyo al expositor en la Asamblea General.

2do. paso: Se prepara la agenda de la Asamblea General.

3er. paso: Se programa la Asamblea General: fecha y lugar.

En todos estos pasos, el técnico tendrá que apoyar a la Comisión.

ANEXO: CUADRO DE ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD DE LA PRIMERA PROPUESTA DE ACTIVIDADES

EJEMPLO: PRIMERA

ACTIVIDAD / MES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
MAIZ (20 mz.)	Preparación de tierras de 15 mz.	Preparación de tierras de 5 mz. Siembra 20 mz.	(fumigación,	Cultivos limpia y fertilización)		Tapizca de las 20 mz.
CAFE (60 mz.)	←	Mantenimiento del cafetal				→
GANADO	Cuido de 100 cabezas. Ordeño de 10 vacas.	Cuido de 100 cabezas. Ordeño de 20 vacas. Desparasitación de todo el hato.	Cuido de 100 cabezas. Ordeño de 20 vacas. Vacunación de los 50 novillos y de los terneros.	Cuido de 100 cabezas. Ordeño de 10 vacas.	Cuido de 100 cabezas. Ordeño de 10 vacas.	Cuido de 100 cabezas. Ordeño de 5 vacas.
MANTENIMIENTO	Ronda del Jícaro (12.000 varas). Chequeo de la maquinaria.	Chapia de 50 mz. de potrero. Reparación de la bodega.	Chapia de 60 mz. de potrero.	Reparación de 2.000 varas de cerca.		Reparación de la manga.

METODO DE LLENADO Y ANALISIS DEL CUADRO:

1. Llenado lineal del cuadro.

1er. paso: Se toma el caso de una actividad y se plasma mes por mes las labores más importantes a realizar.

2do. paso: Se llena el cuadro de la misma manera con las otras actividades.

Ejemplo: 1er. paso: Actividades: maíz (120mzs.)

- Abril: preparación de 15 mz. de tierras.
- Mayo: preparación de 5 mz de tierra y siembra de 20 mz.
- Junio, julio, agosto: Cultivos (fertilización, fumigación, limpia).
- Septiembre: Tapizca de las 20 mz.

2do. paso: Mismo método con
- el café
- el ganado
- las actividades de mantenimiento.

2. Análisis de la propuesta

1er. paso: Teniendo llenado el cuadro con las diferentes actividades, se pasa a una lectura por columna, o sea por mes.

2do. paso: Se enfocan las tareas prioritarias en el mes y se discute a partir de la experiencia de los cooperados la factibilidad de cumplir con todas o parte de las tareas programadas en relación con la mano de obra disponible en la cooperativa

3er. paso: Si en un mes, se ve la dificultad de realizar todas las tareas programadas, se trata de definir las posibles soluciones o alternativas:

- Reubicación de alguna tarea en otro mes.
- Disminución o incremento de una actividad.
- Cambio de tecnología....

Ejemplo: Mes de Mayo:

1er. paso: En Mayo, los miembros de la cooperativa tienen que:

- Preparar 5 mz. de tierra para el maíz y sembrar las 20 mz.
- Mantenimiento al cafetal.
- Cuidar 110 cabezas y ordeñar 20 vacas diario.
- Desparasitar todo el hato.
- Chapiar 50 mz. de potrero.
- Reparar la bodega.

2do. paso: En este mes, hay tareas prioritarias que son:

- La preparación de las 5 mz. de tierra y la siembra de las 20 mz. de maíz.
- El cuido de las 110 cabezas y el ordeño de las vacas.
- La chapia de 50 mz. de potreros, ya que sino va a faltar después la alimentación del hato.
- El mantenimiento al cafetal, ya que está bastante atrasado.

3er. paso: Los miembros, estudiando las tareas a realizar en el mes, llegan al acuerdo que no pueden cumplir con el plan, ya que son 10 miembros y solamente 3 familiares pueden ayudar en ese mes.

Considerando las tareas prioritarias, se dan cuenta que pueden aliviar la carga de trabajo de ese mes, reubicando dos tareas:

- Desparasitación en abril o junio.
- Reparación de la bodega en agosto ya que esta tarea no apura y que en agosto casi no tienen nada que hacer.

Estas propuestas se presentarán después a la Asamblea General.

RESULTADOS DEL ANALISIS DE LA PRIMERA PROPUESTA

Abril: De las 15 mz. de tierra, 4 mz. no se pueden arar con tractor ya que la parcela El Jícaro es muy húmeda y la tierra es pesada. Habrá que arar esas 4 mz. con bueyes, lo cual no se había platicado en la Asamblea General.

Mayo: En este mes, va a faltar fuerza de trabajo ya que la carga de trabajo es demasiado fuerte.
Se propone que la reparación de la bodega se haga en agosto y la desparasitación del hato en abril o junio.

Junio: Sobra fuerza de trabajo.
Propuesta: Se podría chapiar más potreros (80 mz. en lugar de 60 mz.) Desparasitar el hato.

Julio: Nada que señalar.

Agosto: Fuerza de trabajo sobrante.
Propuesta: Que se repare la bodega y el camino que llega a la casa hacienda.

Septiembre: Se propone que se haga otra desparasitación del hato ya que va a sobrar fuerza de trabajo y que el hato lo necesita.

CUARTA ACTIVIDAD

DEFINICION FINAL EN ASAMBLEA DE LAS ACTIVIDADES ANUALES Y DE LAS INVERSIONES A DESARROLLAR

OBJETIVOS:

Que los cooperados discutan los problemas de la primera propuesta de actividades para llegar a un acuerdo sobre el plan final de producción y de inversión para el ciclo 84/85.

AGENDA:

Esta Asamblea General comporta cuatro puntos:

- Presentación de los objetivos de la Asamblea General.
- Presentación y discusión de los resultados del estudio realizado por la Junta Directiva o la Comisión de Trabajo.
- Concreción final del plan de actividades y de inversiones para el ciclo 84/85.
- Preparación y programación de la actividad siguiente.

CONTENIDO Y METODOLOGIA

1. PRESENTACION DE LOS OBJETIVOS DE LA ASAMBLEA:

   CONTENIDO: Objetivos y Agenda.

   METODOLOGIA: Breve ponencia del Presidente o de un miembro de la Junta Directiva.

2. PRESENTACION Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO REALIZADO POR LA JUNTA DIRECTIVA O LA COMISION DE TRABAJO.

   OBJETIVOS:

   Que la Asamblea discuta los problemas que lleva la primera propuesta en base a la presentación del trabajo realizado por la Junta Directiva, con el fin de hacer los cambios necesarios y de llegar al acuerdo final sobre el plan de actividades y de inversiones.

METODOLOGIA:

1er. paso:

La Junta Directiva presenta los problemas detectados en la primera propuesta de actividades, ayudándose de las cartulinas o papelones preparados.

2do. paso:

La Asamblea discute los problemas, uno por uno, tratando de definir las soluciones o analizando la propuesta que trae la Junta Directiva o la Comisión, para llegar a un acuerdo definitivo en la Asamblea sobre el plan de actividades.

Se utiliza el mismo mecanismo para los cambios, en cuanto a las inversiones si hay que redefinir la primera propuesta de inversión.

3. CONCRECION DEL PLAN DE ACTIVIDADES Y DE INVERSIONES PARA EL CICLO 84/85

OBJETIVO:

Que se concreten las discusiones, análisis y acuerdos que se dieron en las diferentes actividades de la etapa de planificación, lo cual se logrará plasmando los planes de producción y de inversión definidos y aprobados por la Asamblea en algunas cartulinas o papelones.

METODOLOGIA:

Para lograr este objetivo, el técnico tendrá que preparar antes de la Asamblea algunos machotes en papelón de las fichas 7, 8, 9 y 10 del documento síntesis, las cuales se llenaron con la participación de los miembros.

1er. paso: El técnico presenta la ficha 7 de los cultivos anuales y perennes.

2do. paso: Se pasa al llenado, pidiendo la información a los cooperados.

- Se abordarán cronológicamente por época los cultivos anuales y después se pasará a los cultivos perennes.
- Una vez terminado el tema de la ficha 7, se utiliza la misma mecánica con los machotes de las demás fichas, 8, 9 y 10, con las aclaraciones siguientes:
- Para la ficha No.8: Actividad Ganadera, se abordará en Asamblea General solamente el primer punto: Objetivos Generales en cuanto a la ganadería. Los dos demás puntos, Evolución del hato y Producción pecuaria, que necesitan un trabajo más largo se abordarán posteriormente a la Asamblea General en un trabajo con la Junta Directiva.

4. PREPARACION Y PROGRAMACION DE LA PROXIMA ACTIVIDAD:

OBJETIVOS:

- Que se prepare y se programe la próxima actividad de la etapa de planificación.

METODOLOGIA:

1er. paso: Una vez definidas en Asamblea General las actividades e inversiones a desarrollar, el técnico presentará las tareas pendientes:

- Llenado en el formato de las fichas 7, 8, 9 y 10.
- Detalle técnico-financiero de las actividades planificadas.
- Elaboración de las fichas sintéticas para la factibilidad global del plan.
- Solicitud de financiamiento.

2do. paso: Programación de la quinta actividad.

- Determinar los participantes, la fecha y el lugar.

ACTIVIDAD

NCIERO DE LAS ACTIVIDAD

DAD GE PLAN

OBJETIVOS:

- Elaborar los detalles técnico-financiero por actividad.
- Elaborar las fichas sintéticas para determinar la factibilidad global del plan.
- Preparar la última Asamblea General.

METODOLOGIA:

La Junta Directiva con el apoyo del técnico llevará a cabo esta actividad.

1er. paso: Llenado de las fichas 7, 8, 9, 10 del formato:

Este paso consiste en poner en limpio en el formato las actividades (agrícolas, ganaderas, de mantenimiento e inversiones) definidas durante la última Asamblea General. La Junta Directiva utilizará los machotes ya llenados.

En cuanto a la ficha No.8 de la Actividad Ganadera, la Junta Directiva con la asesoría del técnico determinará la evolución del hato y la producción pecuaria antes de llenar la ficha.

2do. paso: Detalle de los recursos por actividad

- La Junta Directiva, con el apoyo del técnico, detallará por actividad las labores a realizar y los recursos a utilizar.
- En este trabajo el técnico aportará sus conocimientos técnicos para determinar el contenido tecnológico de cada actividad.
- Se abordarán cronológicamente las actividades plasmadas en las fichas 7, 8 y 9.

  Por actividad se desglozarán primero en grandes líneas las labores a realizar y se pasará después al llenado en detalle de la ficha 11.

- Esta ficha constituye una guía técnica por actividad y facilitará el seguimiento técnico-financiero del plan de producción.

3er. paso: Determinación del costo por actividad:

Cada ficha No.11 dará lugar a la elaboración de una ficha anexa No.12 que permitirá determinar el costo planificado por mes y total de cada actividad.

Esta ficha permite también comparar ingreso y costo de las actividades que generan una entrada de dinero. Para este trabajo el técnico deberá conseguir los precios de los insumos.

4to. paso: Elaboración de las fichas sintéticas:

Estas fichas, No.13 Requerimientos trimestral en insumos, No.14 Calendario y balance: tractor, bueyes, fuerza de trabajo, No.15 Calendario y balance de ingresos y gastos, permitiran tener una visión global del plan de producción. La ficha No.16 Plan de Financiamiento y reembolsos permite que la cooperativa establezca con el BND las condiciones en cuanto a entrega y reembolso del financiamiento. La elaboración de estas fichas requiere de un apoyo fuerte por parte del técnico de Reforma Agraria y para el plan de financiamiento y reembolsos de la presencia del técnico del Banco Nacional de Desarrollo.

Se sacarán de las fichasNo.11 (detalle de los recursos por actividad) los requerimientos en insumos y el uso del tractor y de los bueyes La elaboración de los calendarios y balances de la fuerza de trabajo y de los ingresos y egresos se hará a partir de las informaciones contenidas en las fichas No.12 (costo planificado por actividad .

El plan de financiamiento y reembolsos (ficha No.16) se hará a partir de los datos de las fichas 15 y con participación del téncico del BND.

5to. paso: Revisión del plan - Entrega al BND de una copia:

- Una vez elaboradas las últimas fichas, se revisará el plan de producción para entregar una copia al BND. El técnico deberá entonces, a lo largo de la etapa de planificación llenar una copia del formato para que la cooperativa se quede con el original.

6to. paso: Preparación de la Asamblea Final:

- La Junta Directiva preparará la Asamblea Final. No se trata de presentar en detalle las últimas fichas elaboradas. El contenido puede consistir en:

1. Una presentación de los costos planificados por actividad y comparación con el ingreso.

2. Discusión, a partir del balance de fuerza de trabajo de la problemática que lleva el plan en cuanto a la mano de obra: Meses donde sobra la mano de obra.
   Meses donde falta la mano de obra, soluciones.

3. Presentación de un balance global de ingresos y egresos cuyo diseño aparece en anexo. El conocimiento del monto de los ingresos deberá comprometer los miembros en el cumplimiento de las tareas planificadas.

- Al final, la Junta Directiva preparará el material para facilitar la presentación (cartulinas, papelones, etc.) y fijará la fecha de la Asamblea General.

ANEXO: MODELO PARA LA PRESENTACION A LA ASAMBLEA GENERAL DE:

INGRESOS Y EGRESOS PLANIFICADOS DEL CICLO 84/85.

ACTIVIDADES	INGRESOS	EGRESOS	SALDO
I. Cultivos Anuales.			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Sub Total I			
II. Cultivos Perennes.			
1.			
2.			
3.			
Sub Total II			
III. Ganadería y sus Mantenimientos.			
IV. Otros Mantenimientos.			
V. Otra Actividad.			
TOTALES:			

GUIA DEL PRIMER TALLER DE CAPACITACION EN CONTABILIDAD

1- Objetivo del taller

El objetivo fundamental del taller es el de capacitar a miembros de las cooperativas priorizadas en el manejo de los formatos de control de sus actividades productivas y de mantenimiento.

2- Participantes

Los participantes al taller deben ser los Coordinadores de las Comisiones de Producción, Finanzas y Educación, así como los miembros de las Comisiones de Producción, cuando esta comisión existe, o bien los miembros que estan interesados en participar en la comisión cuando esta no está funcionando. El presidente de la cooperativa también puede participar si así lo desea.

3- Lugar, fecha de realización y duración del taller

El taller se desarrollará en cada cooperativa, aprovechando los recursos existentes más cercanos -escuela, casa de la cooperativa, etc.-

El taller se realizará inmediatamente después de finalizar la elaboración del plan de producción, y en la medida de lo posible, antes que la cooperativa inicie en pleno el trabajo de la primera época de siembra.

La duración del taller dependerá de la forma de trabajo escogida por los miembros y por el técnico. -1 ó 2 días a tiempo completo; 3 ó 4 tardes, etc.-
Lo importante en este caso, es que se cumplan los objetivos del taller, o sea que garanticemos un buen nivel de motivación y aprendizaje de los participantes.

6

4- Programa del taller

El taller se compone de 4 unidades que describiremos a continuación:

Primera Unidad: INTRODUCCION

Por medio de una breve discusión, el técnico investigará quienes son los miembros que se presentaron al taller y se pondrá de acuerdo con ellos sobre la forma en que se desarrollará el taller -por la tarde, todo el día, etc.- de tal forma que se garantice la presencia de los miembros durante todo el taller.

Luego solicitará que los participantes llenen una ficha de inscripción al taller en la cual cada participante podrá escribir su nombre y apellidos; el cargo que desempeña en la cooperativa, si sabe el miembro manejar números y si fue capacitado anteriormente en la contabilidad.

Al finalizar el taller, la ficha será entregada al capacitador de la zona, después de ser anotadas las observaciones del técnico acerca de: la asimilación de los participantes, su participación, los problemas encontrados durante el taller, etc. Ver la ficha de inscripción al final del documento.

Segunda Unidad: MOTIVACION

Esta unidad debe permitir que se motiven los participantes para mejorar la calidad y utilidad de los controles internos de su cooperativa.

Para lograr esta motivación se proponen los siguientes pasos:

Primer paso: Discutir con los participantes de su experiencia actual en cuanto a controles se refiere.

- que controles escritos se estan llevando en la cooperativa.
- quienes llevan estos controles.
- que tanto tiempo se le dedica a llevar los controles.

Segundo paso: Discutir con los participantes de los problemas que han vivido acerca del manejo de los bienes comunes de la cooperativa.

- Si han habido descuidos en el control de los bienes.
- si han habido pleitos en la cooperativa por asunto del manejo de los bienes.
- si los controles actuales son suficientes, insuficientes o demasiado detallados.

Tercer paso: Discutir con los participantes a que conclusiones llegan ellos después de discutir su experiencia y sus problemas. En otras palabras, ver que soluciones proponen para mejorar la situación de los controles internos.

Tercera Unidad: APRENDIZAJE

La tercera unidad tiene como objetivo el que se capacite a los participantes en el manejo de los formatos de control por actividad.

Se proponen los siguientes pasos:

Primer paso: El técnico presenta los objetivos que se pretenden alcanzar en el taller haciendo hincapié en la necesidad de la capacitación para resolver los problemas expresados por los miembros en la unidad anterior.

Segundo paso: Los participantes escogen, en función de su plan de producción una actividad productiva, por ejemplo, maíz o algodón o ganadería. Para la actividad escogida, ellos plantean una labor particular, por ejemplo: -siembra- y detallan los recursos necesarios para la labor durante un día, por ejemplo: trabajo de 8 hombres, uso de 150 libras de semilla, trabajo de dos yuntas de bueyes en 3 manzanas.

Tercer paso: El técnico explica la forma en que se va a registrar por separado en los formatos, el trabajo, el uso de los insumos y el uso de la maquinaria, equipos y animales de trabajo -seguidamente entrega el primer formato y explica para que sirve.

Cuarto paso: Los participantes llenan solos el formato según el ejemplo, usando lápiz de grafito.

Quinto paso: Después de llenado, el técnico observa los errores cometidos -mala ubicación de datos, datos incompletos, letra muy grande, etc.; explica como corregir estos errores y pide que el grupo proceda a su corrección- Este paso se termina cuando el formato está correctamente llenado.

Sexto paso: Una vez, estudiados los tres formatos, el técnico puntualiza sobre los errores cometidos más frecuentes y profundiza la capacitación, apoyandose del manual. Por ejemplo, sobre la colocación de los valores entre las columnas verticales; sobre la forma de ordenar los formatos de una misma actividad, etc.

Séptimo paso: Una vez aclaradas las dificultades de manejo de los formatos, el técnico solicita a los participantes sus puntos de vista sobre:

- Si fue bien entendido el manejo de los formatos
- si les parece útil el control de los costos por actividad.
- Si están dispuestos a participar en otros talleres para mejorar su capacidad de control.

Cuarta Unidad: PROGRAMACION

La cuarta unidad tiene por objeto el de definir claramente las tareas y las responsabilidades que tendrán los participantes del taller en la implementación de los controles y el estudio contínuo del manual explicativo.

Primer paso: El técnico invetigará cuales son las actividades que requeriran a corto plazo o requieren ya el control de costos.

Segundo paso: Para cada actividad, se buscará un miembro voluntario para llevar los tres formatos.

Tercer paso: Se solicitará igualmente que el coordinador de educación, o en su defecto otro miembro, organice un primer círculo de estudio del manual.

RESUMEN DEL PROGRAMA DEL TALLER

UNIDAD 1.	INTRODUCCION:	1- ¿Cómo se ha organizado el taller? 2- ¿Quiénes llegaron al taller? 3- Llenado de la ficha de inscripción
UNIDAD 2.	MOTIVACION:	1- ¿Qué experiencia tiene la cooperativa para los controles? 2- ¿Qué problemas tuvo la cooperativa para el control? 3- ¿Cómo podría la cooperativa mejorar sus controles?
UNIDAD 3.	APRENDIZAJE:	1- ¿Qué objetivos se persiguen con la capacitación en el taller? 2- Se escoge una actividad, una labor, se detallan los recursos necesarios en un día. 3- Estudio del primer formato. 4- Llenado del formato. 5- Corrección del llenado. 6- Recomendaciones generales para el uso de formatos. 7- Evaluación. * Los pasos 3, 4 y 5 se repiten para cada formato que se vaya a estudiar.
UNIDAD 4.	PROGRAMACION:	1- ¿Qué actividades va a iniciar la cooperativa? 2- ¿Quiénes se responsabilizan de los controles? 3- Programemos un círculo de estudio. 4- ¿Cuáles son los acuerdos y tareas del taller?

PLANILLA DE INSCRIPCION AL TALLER

No. _____

COOPERATIVA: _____

MES DE _____

NOMBRE	CARGO	SABE USTED?				ALGUNA VEZ SE CAPACITO EN CONTABILIDAD?
		+	–	÷	X	

NOMBRE DEL TECNICO _____

ZONAL DE _____

APUNTE AL REVERSO SU OPINION ACERCA DEL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL TALLER.

GUIA DEL TALLER DE CAPACITACION SOBRE CONTROL DE BIENES Y DEUDAS

1- Objetivos del Taller

El taller pretende:

- La realización de un diagnóstico de la situación de los controles en la cooperativa.
- La identificación de los controles que prioritariamente necesita utilizar la cooperativa.
- El estudio práctico y teórico de los controles definidos como prioritarios.
- La programación de las acciones a desarrollarse para la implementación concreta de los controles.

2- Participantes, duración y lugar de realización

El taller debe reunir en la cooperativa, a los miembros de la Junta Directiva (presidente, coordinador de producción, coordinador de finanzas y coordinador de educación) y miembros interesados en integrar las comisiones de producción y finanzas.

Para su realización se necesitan alrededor de 6 horas de reunión, o sea un día o bien dos tardes consecutivas.

3- Desarrollo del Taller

El taller está dividido en tres partes que son:

- El diagnóstico de los controles
- El estudio práctico teórico de los controles

- La programación de acciones.
- Evaluación.

Para iniciar el taller, se levantará una lista de los participantes, indicando nombre y apellidos y función en la cooperativa.

3.1. El diagnóstico de los controles

Por medio de preguntas al grupo se identificaran las diferentes operaciones que maneja la cooperativa.
Las respuestas del grupo se plasmaran en un papelón o pizarrón.

Siguiendo con las preguntas, se buscará para cada operación, el tipo de control que lleva actualmente la cooperativa. Se complementará la información del papelón o pizarrón.

A partir de la información anterior se iniciará una discusión, diferenciando las operaciones que ya se encuentran controladas y las operaciones que aún no se han controlado.

La discusión se centrará de la siguiente forma:

- Para los controles ya existentes
  - si les parecen adecuados.
  - si están al día.
  - si se pueden mejorar
  - cómo se podrían mejorar
- Para los controles que aún no existen
  - si sería útil llevarlos
  - cómo se podrían llevar
  - quién los podría llevar.

Las conclusiones se plasmaran en el papelón o pizarrón Cuando se discute sobre los controles existentes, se podría pedir verlos y recibir explicación de como los manejan.

La duración de esta primera parte es variable según la experiencia de los participantes; sin embargo, es fundamental dedicarle el tiempo suficiente para que la discusión sea provechosa; o sea un mínimo de 2 horas y media.

3.2. Estudio práctico-teórico de los controles

Según las conclusiones del diagnóstico, se iniciará el estudio de los controles identificados como prioritarios.

Dadas las limitaciones en tiempo parece difícil estudiar más de 3 controles durante el taller.

El estudio de cada control se desarrollará de la siguiente forma:

- Se le entregan a los participantes un formato del control a estudiar, o se diseña en papelón o pizarrón.
- Los participantes comentan el diseño del formato, identificando cada una de las columnas y su uso.
- Los participantes plantean un ejemplo concreto a plasmarse en el formato.
- Se hace un comentario colectivo del registro realizado y se corrigen los errores.
- Se hacen varios registros con diferentes ejemplos.
- Se explica la necesidad del inventario inicial, cuando se trate de controles que lo requieran, como por

ejemplo el control del dinero en efectivo o el control de bodega.

- Se explican las diferentes formas de comprobar los registros para corregir los errores.

3.3. Programación de acciones

En esta parte, se trata mediante una discusión con los participantes de preparar un programa de trabajo, en el cual se fijen las metas y las actividades a realizarse después del taller.

Esta programación debe detallar lo siguiente:

1- los controles nuevos a implementarse
2- las actividades para implementar cada control
3- los controles existentes que pueden ser mejorados
4- las actividades necesarias para mejorar los controles existentes.
5- el período y la frecuencia de reunión de la comisión involucrada.
6- las actividades conjuntas entre las comisiones y el personal de Reforma Agraria.

3.4. Evaluación del taller

Después de la programación se centrará la discusión acerca de:

- la asimilación en el taller
- el interés de los participantes sobre el tema
- las sugerencias para mejorar el taller.

Después del taller, el técnico o capacitador preparará un informe, según el siguiente esquema:

2

INFORME DEL SEGUNDO TALLER DE CONTABILIDAD

Nombre del Técnico _____

Zonal _____ Región _____

Cooperativa _____

Fecha del Taller _____ Horario _____

1. PLANILLA DE PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA

2. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

TIPO DE CONTROL	FUNCIONA ACTUALMENTE	IMPLEMENTACION PRIORITARIA	IMPLEMENTACION COMPLEMENTARIA
Costos de producción			
Control del dinero en efectivo			
Control del trabajo			
Control de los préstamos BND			
Control de préstamos a miembros.			
Control de distribución de excedentes			
Control de Aportaciones.			
Control de Bodega			
Control de ganado			
Control de producción obtenida.			

3. CALENDARIO DE ACCIONES A DESARROLLAR PARA LA IMPLEMENTACION

TIPO DE ACTIVIDAD	SEMANA	MES	PARTICIPANTES

4. CONCLUSIONES DE LA EVALUACION DEL TALLER

FECHA DEL INFORME _____

PROGRAMA DE LOS TALLERES REGIONALES Y ZONALES DE CAPACITACION

- TERCER TEMA -

PROGRAMA DE LOS TALLERES REGIONALES Y ZONALES

El contenido y la metodología del taller a nivel regional y zonal son similares, por lo cual presentamos aquí un resumen del programa de estos talleres.

1- Presentación

Los responsables de desarrollar el taller deberán iniciar el trabajo con:

- Presentación breve y general de los objetivos y programa del taller.
- Llenado de la planilla de participantes.
- Definición del horario de trabajo y resoluciones de problemas administrativos (dormida, comida, etc.)

2- Reflexión y motivación a partir de la experiencia de los participantes

Según la cantidad de participantes, este trabajo se hará por grupos o con todos.

Se trata de llevar a los participantes a una reflexión sobre:

a) El interés demostrado por las cooperativas en la realización de los informes de actividades a fines de 1983.

- ¿Cuál es la experiencia?
- ¿Cuáles fueron los problemas?
- ¿Cuáles fueron los aspectos positivos?

b) El interés demostrado por las cooperativas en llevar los controles de costos por actividad.

. ¿Cuál es la experiencia actual?
. ¿Cuáles son los problemas?
. ¿Cuáles son los aspectos positivos?

c) ¿Qué importancia puede tener la obtención de los resultados por actividad?

. ¿Para qué puede servir?
. ¿Quienes pueden beneficiarse con la información?
. ¿Cómo utilizar la información obtenida?

Esta actividad de reflexión debe tener suficiente duración para que los participantes logren profundizar sobre el tema.

Esta actividad es absolutamente fundamental en el taller, por cuanto de su calidad depende la real toma de conciencia de la importancia del trabajo a desarrollar.

Creemos que hacen falta de 3 a 4 horas de trabajo y discusión para esta actividad.

3- Explicación de la técnica de cálculo propuesta para obtener resultados por actividad

Esta actividad consiste en:

- Presentar y discutir el concepto de resultado (diferencia entre valor de producción y costos directos).
- Presentar y discutir el concepto de actividad terminada, ya que solo las actividades terminadas pueden ser objeto del cálculo de su resultado.
- Presentar y discutir acerca de las diferentes fuentes de información sobre los costos directos y la producción obtenida (formatos de control de costos, cuaderno de control de la producción, etc.)

- Discutir la factibilidad de reconstituir los datos no registrados y orientar un método sencillo de ordenamiento de estos datos.
- Presentar los cuadros que resumen la información de cada actividad y discutir los indicadores técnico-finacieros que se proponen sean calculados.
- Discutir el interés de comparar diferentes actividades entre ellas y con el plan.

4- Orientaciones metodológicas para la realización del taller a nivel zonal

En el taller regional se darán orientaciones a los CGC para la realización del taller zonal, mientras en el taller zonal, los CGC orientan el contenido y método del taller con las cooperativas.

En el primer nivel (taller regional), la orientación fundamental para la realización de los talleres zonales, es de desarrollar el taller zonal con igual contenido que el taller regional.

En el segundo nivel (taller zonal) las orientaciones fundamentales son:

- Los técnicos leen la guía del taller con la cooperativa.
- El capacitador presenta los objetivos generales del taller y explica los diferentes pasos del mismo, haciendo particular énfasis en los pasos de motivación y programación.
- El capacitador solicita a los técnicos que expliquen cada paso a desarrollar y la relación de un paso con el siguiente, o sea que un técnico explica los objetivos generales, luego otro técnico explica la relación entre motivación y aprendizaje y el contenido del paso de aprendizaje, etc.

El grupo comenta y corrige los errores o elementos faltantes de cada exposición.

- Finalmente, los participantes pueden volver a leer la guía del taller y aclarar paso por paso, las dudas que tienen.

Para que el aprendizaje sea más concreto, se podría llevar a los técnicos a una cooperativa donde el capacitador hubiera previamente desarrollado el taller.

En esta cooperativa, los técnicos revisarían el material existente (formatos de costos, formatos de resumen y formatos de resultados).

5- Programación de las actividades de capacitación

Lo que se plantea en esta actividad es la elaboración de un programa tentativo de realización de los talleres. Este programa, que copiara el CGC, será luego sometido al delegado zonal para su aprobación. Esto vale tanto para la organización de los talleres zonales como de los talleres cooperativos.
En este último caso, el capacitador levantará un cuadro con los siguientes elementos:

NOMBRE DEL TECNICO	COOPERATIVAS PRIORIZADAS	FECHA CONVOCATORIA	FECHA REALIZACION TALLER
Cro. Juan González	Carlos Fonseca A. German Pomares	25 octubre 26 octubre	30 octubre 31 octubre
Cro. Emilio Aburto	A.C. Sandino Revolución	24 octubre 25 octubre	29 octubre 30 octubre

6- Evaluación del taller

En esta parte, interesa discutir con los participantes acerca del contenido y método del taller, con el fin de recoger las propuestas para mejorar la capacitación en futuros talleres.

A su vez, los responsables del taller, equipo regional y capacitador, deben elaborar un informe sencillo acerca del desarrollo del mismo, que contenga básicamente los siguientes elementos:

1) Número de participantes capacitados y eventualmente personal que no se presentó al taller.

2) Descripción de los pasos desarrollados en el taller, indicando los problemas encontrados y los ajustes realizados durante la actividad. Importa entre otras cosas, dar una idea concreta del tiempo dedicado para cada paso.

3) Conclusiones sobre el alcance de los objetivos del taller.

GUIA DEL CAPACITADOR Y DEL TECNICO PARA LAS ACTIVIDADES DEL TERCER TALLER DE SEGUIMIENTO TECNICO-FINANCIERO

Dirección General de Reforma Agraria
Proyecto FORGE
Octubre, 1984

INTRODUCCION

La elaboración de los planes de producción es una actividad de gran importancia para el desarrollo de la capacidad de gestión democrática en las cooperativas, a la vez que constituye una necesidad para obtener los medios financieros indispensables para la producción.

Después de obtenerse el financiamiento, el plan sigue teniendo importancia en la vida de la cooperativa, como guía para la organización y ordenamiento de las actividades que realiza.

Finalmente, cuando la cooperativa empieza a obtener producción de sus actividades, el plan puede servir como un elemento comparativo entre lo realizado y lo planificado.

Para comparar el plan con la realidad, es indispensable que las cooperativas logren establecer los resultados de sus actividades reales.

Por ello, se inició en 1984, la implementación de los registros de costos directos de producción por actividad, a la par de otros registros técnico-financieros de los bienes y las deudas.

La importancia de los controles de costos directos por actividad reside en parte en la posibilidad que ofrecen para lograr una comparación rápida entre el plan y su ejecución.

Por otra parte, el conocimiento de los resultados obtenidos en cada actividad, constituye una fuente de información de trascendental relevancia para que los miembros de las cooperativas y los técnicos que las atienden:

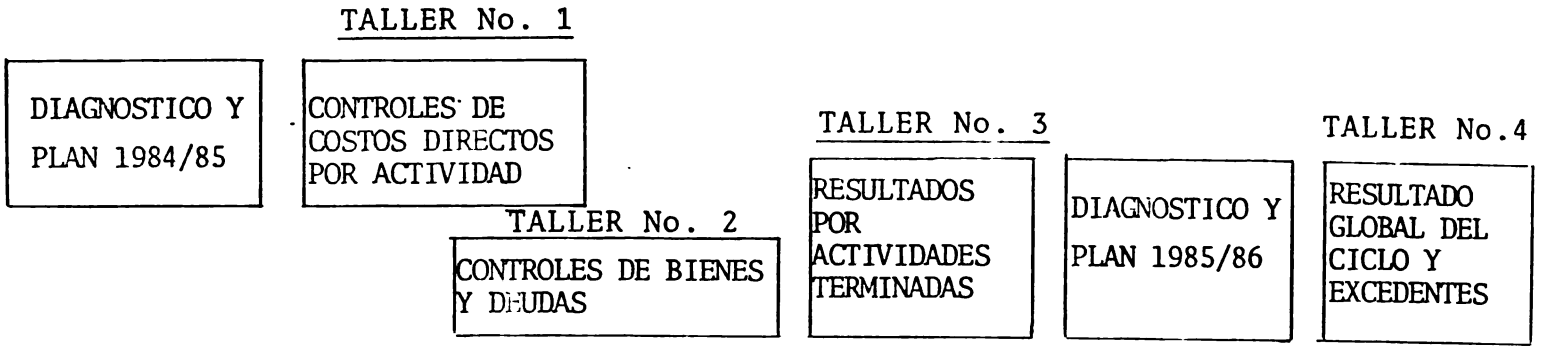
- reflexionen sobre las causas de los problemas ocurridos y medir la incidencia de estos sobre los resultados.
- acuerden las medidas necesarias con el fin de mejorar la eficiencia productiva y económica, en el momento de tomar las decisiones relativas a las actividades del siguiente plan de producción.

- conozcan objetivamente, o sea con datos concretos la factibilidad económica de desarrollar tal o cual actividad.

Por todas las razones anteriores, el trabajo que se inicia con el tercer tema de capacitación del seguimiento técnico-financiero, el cálculo de los resultados por actividad, es un paso fundamental en la implementación del sistema de gestión, por cuanto posibilita relacionar los resultados obtenidos con el plan anterior y con el siguiente.

Además, este trabajo abre la posibilidad de calcular, más adelante (cuarto taller) el resultado global del ciclo, asi como los excedentes a ser distribuidos entre los miembros.

El siguiente esquema ubica cronológicamente el trabajo de cálculo de los resultados por actividades en relación a las anteriores y futuras actividades de Capacitación en Gestión.



Hay que notar que el cálculo del resultado global, no se podrá hacer, salvo en algunos casos, antes de la elaboración del plan 1985/86. Por lo tanto, las cooperativas no dispondran de la totalidad de la información necesaria para calcular el resultado global antes de elaborar el plan 85/86. Por ello, estamos hablando de resultados de actividades terminadas antes del inicio de la planificación 1985/86.

En el esquema, se ve claramente la importancia que tiene el cálculo de resultados por actividad al definirse las relaciones entre este trabajo y el resto del sistema de gestión; en resumen el cálculo de los resultados por actividad se relaciona con:

1- Los controles de costos directos, fuente de información para el cálculo del resultado por actividad.

2- El plan 1984/85, al permitir una comparación entre lo planificado y lo ejecutado.

3- El plan 1985/86, ayudando a la toma de decisiones más racionales, basadas sobre datos concretos.

4- El cálculo del resultado global, que incorpora, además de los datos de costos indirectos de producción, los datos de resultados por actividad.

I- PLAN DE TRABAJO GENERAL

El trabajo de cálculo de resultados por actividad, implicara por parte del capacitador, del técnico y de los miembros de las cooperativas, la realización de un conjunto de acciones, que tratamos de precisar a continuación.

1- Plan de trabajo del Capacitador y Responsable de Asistencia Técnica Zonal

El trabajo del CGC consiste básicamente en:

- Participar en el taller regional de capacitación sobre el tema No. 3.
- Desarrollar un taller "experimental" en una cooperativa para que los técnicos visiten a esta cooperativa durante el taller zonal.
- Organizar. preparar, realizar y evaluar el taller zonal con los técnicos involucrados en el programa de gestión (según las regiones)

- Programar y apoyar con el delegado zonal, el responsable zonal de Asistencia Técnica y los técnicos involucrados, las actividades de capacitación y seguimiento para cada una de las cooperativas de producción priorizadas en la zona.

- Preparar y desarrollar junto con cada técnico, el primer taller a realizarse en la primera cooperativa que atendera el técnico. Lo ideal sería que el capacitador desarrollara con cada técnico el primer taller, aunque según la programación esta situación pueda variar.

- Participar con cada técnico, según la programación establecida, en las actividades de seguimiento

- Informar al delegado zonal y responsable regional de gestión, de los avances cuantitativos del trabajo, así como, comunicar los problemas encontrados y buscar sus respectivas soluciones

2- Plan de trabajo del técnico

- Participar en el taller zonal de capacitación.

- Programar junto con el capacitador y Responsable zonal de asistencia técnica los talleres y actividades de seguimiento del tercer tema.

- Desarrollar, con el apoyo inicial del capacitador, los talleres en las cooperativas e informar por medio de una planilla, de la participación de los miembros de la cooperativa.

- Programar, junto con las juntas directivas y comisiones, las acciones a realizarse después del taller.

- Apoyar la junta directiva y las comisiones en sus tareas de cálculo de los resultados por actividad.

- Informar al delegado zonal, responsable de asistencia técnica y capacitador de los avances cuantitativos y cualitativos del trabajo.

3- Plan de trabajo de los miembros de la cooperativa

- Participar a nivel de comisiones y/o junta directiva del taller de capacitación.

- Programar junto con el técnico, las tareas a desarrollar después del taller

- Realizar con el apoyo del técnico, las tareas programadas.

- Preparar la información obtenida para su presentación en asamblea general.

- Realizar una o varias asambleas generales para informar y discutir con los miembros sobre los resultados obtenidos.

GUIA METODOLOGICA Y TECNICA DEL TRABAJO A NIVEL DE COOPERATIVA PARA LA OBTENCION DE LOS RESULTADOS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA

1- Marco general de las actividades a realizar con cada cooperativa

En el período comprendido entre noviembre 1984 y enero '85, se desarrollaran las siguientes actividades con las cooperativas de producción priorizadas:

- El taller de capacitación.
- La implementación del cálculo de los resultados por actividad.
- Una presentación de los primeros resultados en asamblea general.

Estas tres actividades básicas requieren de un trabajo fuerte de seguimiento, mientras una vez desarrolladas dichas actividades, cada cooperativa deberá estar en capacidad de seguir calculando los resultados de las actividades cuando estas finalicen después del período antes mencionado.
Por ello, el trabajo de seguimiento posterior a la realización de las tres actividades básicas (taller, implementación, presentación de la asamblea general) estará integrado a tareas posteriores como serán la elaboración del plan 1985/86 y la elaboración del estado de resultado global del ciclo 1984/85.

Por todo lo anterior, los cálculos a realizarse entre noviembre y enero iran exclusivamente entorno a los resultados de los cultivos anuales o perennes que fueran cosechados antes del mes de enero.

6

Para los cultivos que seran cosechados después de enero, la cooperativa calculara los resultados obtenidos después de conocer los elementos necesarios para ello, o sea durante los siguientes meses.
Una vez que todos los cultivos perennes y anuales fueran cosechados, la cooperativa podrá disponer de suficiente información para calcular el estado global de sus resultados, incorporando los costos indirectos.
En el caso de la actividad ganadera, se podrá calcular su resultado específico al momento de preparar el estado de resultado de todo el ciclo, o sea se calculará su resultado para un período anual aproximadamente.

2- El taller de capacitación

A continuación presentamos el contenido y la metodología del taller de capacitación.

2.1. Objetivos del taller

El taller es una actividad puntual y corta que permite iniciar el trabajo de implementación.
El objetivo básico que se persigue con el taller es el de elevar la motivación y los conocimientos de los participantes acerca del trabajo de cálculo de los resultados por actividad productiva.

En este sentido durante el taller se pretende específicamente:

- Investigar con los participantes la experiencia que tienen en el cálculo de resultados por actividad.
- Discutir del interés que representa para la cooperativa el conocimiento de sus resultados técnico-económicos.

- Analizar y aprender la forma mediante la cual se pueden obtener resultados por actividad.
- Programar las acciones destinadas a lograr los objetivos de la implementación o sea tener los resultados y presentarlos a los miembros.

2.2. Organización del taller

El taller puede organizarse con los miembros de la junta directiva y comisiones de producción y finanzas de una o varias cooperativas.
Sin embargo, cuando se trate de reunir a varias cooperativas es preciso tomar en cuenta dos cosas: Primero, el tiempo necesario para acordar el lugar y fecha del taller con varias cooperativas debe ser corto (1 semana como máximo), sino sale más fácil hacer el taller con cada cooperativa en forma individual. Segundo, el número de participantes, no debería superar la cantidad de 15, sino la conducción del taller podría resultar demasiado difícil y pondría en peligro el alcance de los objetivos.

Bien se podrían reunir los directivos de dos, hasta tres cooperativas, siempre y cuando sean cooperativas muy cercanas para evitar los problemas de pérdida de tiempo, movilización, etc.

El taller tiene una duración aproximada de 8 horas, o sea de dos a tres tardes de trabajo.

Para su realización, es necesario contar con medios básicos, como pizarrón, sillas, etc., por ejemplo, desarrollar el trabajo en una escuela rural.

2.3. Programa del taller (contenido y método)

El programa del taller se desarrollará en seis puntos que responden a las siguientes preguntas:

- ¿Qué vamos a hacer en este taller?
- ¿Qué experiencia tenemos para conocer resultados por actividad?
- ¿Qué es el resultado de una actividad y como se calcula?
- Calculemos el resultado de una actividad.
- ¿Qué acciones vamos a desarrollar para conocer los resultados de las actividades?
- ¿Qué aprendimos en este taller?

Veamos ahora cada punto en detalle.

2.3.1. ¿Qué vamos a hacer en este taller?

Para iniciar este punto se les podría preguntar a los participantes lo siguiente:

- ¿Para que sirven los controles de costos por actividad?
- Si miramos una hoja de control de costos llena de datos, podemos saber cuanto se ha ganado o perdido en la actividad?

Después de comentar y discutir alrededor de estas preguntas, el CGC o el técnico pueden fijar el objetivo del taller utilizando los siguientes elementos:

El taller es la actividad donde los participantes se capacitaran de forma general para poder utilizar la información registrada en los controles de costos y demás controles técnicos y financieros que llevan las cooperativas.

La información contenida en los controles permite saber si se pierde o se gana en una actividad en particular y permite saber cuanto se pierde o cuanto se gana.

Para que la información detallada contenida en los controles se transforme en un resultado claro y entendible, es necesario hacer un trabajo de ordenamiento y resumen de dicha información.

Aprender a hacer este trabajo es el motivo principal del taller.

Después de la presentación del objetivo del taller, el CGC o técnico, levantaría una lista de los participantes, indicando, la cooperativa de donde provienen y su cargo.

2.3.2. Qué experiencia tenemos para conocer el resultado de una actividad

Este segundo punto se desarrolla en la forma de una discusión orientada por el capacitador o el técnico entorno a los siguientes elementos:

- interesa discutir la experiencia en la preparación y presentación de informes técnico-financieros a los miembros en 1983/84
- interesa discutir la experiencia de la cooperativa entorno a uso y manejo de los controles de costos por actividad y demás controles técnico-financieros.
- finalmente, interesa discutir acerca de la utilidad de obtener información resumida o sea resultados por actividad, con el fin de precisar los objetivos del taller y del trabajo futuro de cálculo de resultados.

Esta discusión permite concretar en pizarrón o papelón los siguientes elementos:

a) Experiencia anterior

Problemas y aspectos positivos

b) Manejo de los controles

¿Cuáles controles se manejan?
Problemas y aspectos positivos

c) Utilidad de los resultados

Cuál es la utilidad que los participantes ven en el conocimiento de los resultados.

2.3.3. ¿Qué es el resultado de una actividad y como se calcula?

Para iniciar este punto es preciso definir con los participantes, lo que se entiende realmente como resultado por actividad para luego explicar el procedimiento de cálculo.

a) Definición de lo que es el resultado de una actividad

En primer lugar, se podría preguntar a los participantes como entienden ellos el concepto de resultado.
En segundo lugar, se puede dar la explicación del concepto, como la diferencia de valor que existe entre el costo de producción y el valor de la producción.

Luego, se pueden discutir los diferentes casos que se pueden dar en la realidad, o sea

- que pasa cuando el valor de la producción es más grande que su costo
- que pasa cuando el costo es más grande que el valor de la producción.
- que pasa cuando el costo es igual al valor de la producción.

b) Como calcular el resultado

Para calcular el resultado se necesita conocer: el valor de la producción y el costo de producción.

En primer lugar, como los participantes creen que se puede conocer el valor de la producción. Luego se puede plantear la definición teórica, que es: el valor de la producción es igual a la cantidad producida multiplicada por un precio promedio de venta.

En segundo lugar, como los participantes creen que se puede conocer el costo de producción. Luego se puede explicar la diferencia que existe entre costo directo y costo indirecto, en base a ejemplos concretos y definir el contenido de los costos directos que son:

- fuerza de trabajo invertida en la actividad
- insumos utilizados en la actividad
- maquinaria, bueyes y servicios utilizados en la actividad.

Finalmente, se puede resumir en un pizarrón o papelón los diferentes pasos que requieren el cálculo del resultado; estos son:

1- Conocer la cantidad producida
2- Conocer el precio promedio de cada unidad
3- Calcular el valor de todo lo producido
4- Conocer el valor de la fuerza de trabajo
5- Conocer el valor de los insumos
6- Conocer el valor de uso y/o alquiler de maquinaria, bueyes y servicios.
7- Calcular el valor total del costo directo de producción
8- Comparar el valor de la producción con el costo directo.

2.3.4. Calculemos el resultado de una actividad

En este punto, se trata de aplicar prácticamente lo aprendido en el punto anterior.
Para desarrollar este punto, el tecnico y/o capacitador escogeran junto con la cooperativa, un cultivo terminado para realizar el trabajo de cálculo. En el caso de trabajar con dos cooperativas, se separan los participantes en dos grupos de trabajo.
Para este cultivo se desarrollarán los pasos mencionados anteriormente, haciendo hincapié en el orden a seguir, de tal forma que los participantes aprendan a manejar la secuencia de los pasos y los formatos de resumen de la información.

2.3.5. Qué acciones se desarrollarían después del taller

En este punto se plantea la necesidad de acordar la realización de acciones concretas al interior de cada cooperativa con el fin de avanzar hacia el logro de los objetivos propuestos.
Las acciones que requieran ser programadas son básicamente, las siguientes:

1- Programar la reunión periódica de las comisiones de producción y finanzas con el fin de realizar entre otras la siguientes tareas:

- Por cada actividad agrícola terminada, es preciso ordenar los formatos de controles de fuerza de trabajo, insumos y uso de maquinaria, bueyes y servicios.
- En cada formato de control, es preciso, revisar la información que contiene, corrigiendo los errores y agregando los datos que pueden estar faltando.
- En el caso en que la cooperativa no haya llevado los controles de costos, es preciso tratar de reconstituir la información de los costos, ya no día por día, sino en términos generales:
  Para el trabajo, la cantidad de días por labor; para los insumos, la cantidad total usada de cada insumo; etc. ayudandose de los formatos de resumen.

2- Programar la fecha de la asamblea general donde se presentaran los resultados.

3- Estudio y lectura de la guía de trabajo de la cooperativa.

2.3.6. ¿Qué aprendimos en este taller?

En este punto, se trata de que los participantes hagan un resumen verbal de lo aprendido en el taller. Básicamente la discusión se enfocará sobre:

- La importancia de conocer los resultados por actividad.
- Qué es el resultado de una actividad.
- Cuáles son los diferentes tipos de resultados que se obtienen.

- Cómo se calcula el valor de la producción
- Cómo se calcula el costo directo de producción
- Cuáles son las acciones que se desprenden de este taller.

Esta discusión, además de ayudar a sistematizar lo aprendido en el taller, puede permitir una evaluación colectiva del logro de los objetivos del mismo.

3- La implementación del cálculo de los resultados por actividad

A partir del taller, los participantes disponen de un nivel de conocimientos y de motivación que debe facilitar la implementación del trabajo práctico dentro de la cooperativa. Además, la existencia de una programación de reuniones de trabajo para las comisiones, fija a su vez, las acciones concretas a desarrollar.

Para el capacitador y el técnico, empieza la etapa de seguimiento, o sea la capacitación en la práctica con el fin de lograr la obtención de los resultados por actividad. Sin seguimiento no se podrá lograr el objetivo anterior.

3.1. Organización del trabajo de seguimiento

Hay dos aspectos fundamentales que permiten garantizar el éxito del trabajo de seguimiento; estos son:

- Necesidad de visitas frecuentes inmediatamente después del taller. Si la cooperativa queda 15 o 20 días sin recibir apoyo, el beneficio inicial conseguido con el taller se habrá perdido muy probablemente.

- Necesidad de lograr tareas concretas en cada visita; no todos los días el técnico o el capacitador pueden estar trabajando en una misma cooperativa, por lo tanto es absolutamente necesario que cada visita de seguimiento se concretiza por:
  - Una o varias tareas cumplidas
  - Una programación de tareas a cumplirse hasta la siguiente visita de seguimiento.

3.2. Contenido del trabajo de seguimiento e implementación

Para facilitar este trabajo presentamos a continuación las tres tareas básicas que permiten llegar ordenadamente a obtener los resultados por actividad. Estas son:

Tarea 1- Definición de las actividades terminadas para las cuales se calculará el resultado.

Tarea 2- Ordenamiento de la información por actividad.

Tarea 3- Cálculo de los resultados por actividad.

Antes de entrar en el detalle de las tareas, hace falta hacer una consideración previa acerca de la actividad ganadera.

Durante el período de trabajo de noviembre a enero, no creemos que sea relevante tomar en cuenta la actividad ganadera en la medida en que el período para el cual se calcularía el valor de la producción y los costos, sería demasiado corto. Sin embargo, nos parece indispensable detallar el tratamiento particular que tiene el cálculo del resultado específico de la ganadería, aunque el cálculo se realice posteriormente al mes de enero.

Veamos cuales son las tareas que nos pueden ayudar a calcular ordenadamente el resultado de una actividad.

Tarea 1

Definir claramente cuales son las actividades que se escogen para calcular sus resultados.

Para esto, es preciso hacer una lista de todas las actividades productivas terminadas en la cooperativa, o sea aquellas donde se levantó la cosecha por completo.

Luego, se puede determinar, entre todas las actividades terminadas, una primera actividad para hacer el trabajo.

Para ayudarse en esta primera tarea, pueden hacer un cuadro sencillo donde se resumirá lo siguiente:

TAREA 1.	DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES	
Cuáles son las actividades terminadas?	Tenemos información escrita de los costos?	Conocemos lo producido en esta actividad
Maíz de Primera	Si	Si
Millón de Primera	No	Si
Tomate	Si	Si

Es necesario aclarar que en el caso de la ganadería, se puede calcular el resultado, tomando en cuenta lo siguiente:

- Es cierto que la ganadería no es una actividad que termina en un momento preciso del ciclo, sino más bien es una actividad permanente.

- Lo importante es conocer los costos de manejo y cuido del ganado por un lado y lo que produce el ganado por otro lado.

Veremos más adelante, el caso específico de la ganadería.

Tarea 2

Ordenar la información disponible y reconstituir la información faltante

Esta tarea es fundamental en el proceso de cálculo, ya que sabemos que para ciertas actividades habrá información deficiente o faltante.

Concretamente, se trata de ordenar los formatos de costos, por actividad según, si es posible, su orden cronológico.

Luego se tiene que revisar la información disponible, tratando de corregir los errores en el llenado de los formatos y de agregar los datos que puedan faltar, ayudándose de la información contenida en las facturas, cartas orden de crédito o libro de caja.
Si no existe información escrita ordenada en formatos de costos, se puede tratar de reconstituirla en base al conocimiento de los miembros y a algunos datos de los controles de "Bienes y Deudas".

Esta tarea concierne, tanto la información de los costos, como la del valor de la producción.

1- Aspectos relativos a los costos

Debemos recordar que cuando hablamos de costos, se tratan de costos directos de producción, o sea aquellas cantidades de dinero invertidas específicamente en una actividad.

Llegando a este nivel, se pueden presentar varios problemas técnicos, que detallamos a continuacion:

a) Ciertos costos directos de producción deberán ser estimados o calculados. Por ejemplo, si un medio de transporte se utiliza para movilizar diferentes productos, habrá que estimar el costo de transporte que corresponde a cada producto.

b) Hay que tener cuidado de tomar en cuenta, solamente los costos de producción, y no los costos de inversión. Por ejemplo, el costo de siembra de un nuevo pasto, debe ser incluido como costo de producción de la actividad ganadera; la compra de ganado lechero o reproductor tampoco se toma en cuenta en el costo de producción del período analizado. En el caso de los costos del mantenimiento de maquinaria e instalaciones estos podrán ser computados como costos indirectos, en el cálculo del resultado global. Para el mantenimiento de pastos y cercos, se podrán incorporar los costos de la actividad ganadera.

c) En el cálculo del valor de la producción, hay que tomar en cuenta solo lo que produce la cooperativa y no las ventas de bienes de activo, tales como maquinaria, vacas, bueyes, etc.

En el caso del ganado, se puede lógicamente tomar en cuenta el valor de los animales nacidos y vivos como parte de la producción del hato y el valor de la venta de los novillos de engorde.

2- Aspectos relativos al valor de la producción

Para ciertos productos resulta difícil estimar el valor total de lo producido, en la medida en que los precios de venta son variables y que parte de la producción es distribuida para consumo.

En este caso, solo se puede llegar a un valor estimado, utilizando como fuente de información las facturas de los compradores y el libro de caja.

Por ejemplo si la cooperativa produjo 100 qq de frijol y vendió 40 qq en C$400.= el quintal; 30 qq en C$500.= el quintal, y los otros 30 qq los consumió, se puede estimar lo siguiente:

Primera venta	40 x 400 =	16,000
Segunda venta	30 x 500 =	15,000
Consumo	30 x 443 =	13,290
TOTAL		C$44,290

El precio de 443 por quintal, es el precio promedio de los 70 qq vendidos o sea,

$$\frac{16,000 + 15,000}{70} = 443$$

Para ayudarse en esta segunda tarea, les proponemos la utilización de cuadros que permitan resumir la información de los formatos de costos y guiar la reconstitución de los datos faltantes.

Para mayor claridad creemos que es necesario utilizar cuadros diferentes para los cultivos y para la ganadería.

RESUMEN DE LOS COSTOS DIRECTOS

AGRICOLAS

ACTIVIDAD _____ EPOCA _____

FUERZA DE TRABAJO			INSUMOS			MAQUINARIA, BUEYES Y SERVICIOS		
LABOR	DIAS HOMBRE	COSTO	NOMBRE	CANTI-DAD	COSTO	NOMBRE	CANTI-DAD	COSTO
TOTAL			TOTAL			TOTAL		

RESUMEN DEL VALOR DE LA PRODUCCION GANADERA

Período considerado para el cálculo _____

PRODUCTOS	CANTIDAD	VALOR POR UNIDAD	VALOR TOTAL
LECHE VENDIDA			
LECHE CONSUMIDA			
QUESO VENDIDO			
TERNEROS DESTETADOS NACIDOS Y VIVOS DURANTE EL PERIODO			
VACAS VENDIDAS POR DESCARTE			
NOVILLOS VENDIDOS			
OTROS PRODUCTOS:			
VALOR DE LA PRODUCCION GANADERA			

RESUMEN DE LOS COSTOS DIRECTOS DE LA GANADERIA

Período considerado para el cálculo _____

DETALLE	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Miembros ocupados por el cuido y manejo del ganado			
Trabajo de chapia y mantenimiento de los pastos			
Trabajo de reparación de cercas			
Novillos comprados y luego vendidos			
Insumos, materiales y productos veterinarios - - - - - - -			
COSTOS VARIOS (servicios, transporte, etc.) - - - -			
		COSTO TOTAL	

Tarea 3

Cálculo de los resultados por actividad

Después de escoger las actividades para las cuales se calculará el resultado y después de ordenar y/o reconstituir la información necesaria para conocer los costos directos y el valor de la producción, podemos emprender la última tarea del trabajo de implementación.

Esta tarea se concretiza con la elaboración de dos formatos donde se plasman los datos obtenidos en la tarea anterior.

A continuación presentamos el formato de resultado por cada actividad agrícola y luego el formato para la actividad ganadera.

RESULTADO DE UNA ACTIVIDAD AGRICOLA

Nombre de la actividad _____ Epoca de siembra _____

Area sembrada _____ Variedad _____

INFORMACION DE LA PRODUCCION

CANTIDAD TOTAL COSECHADA	RENDIMIENTO POR Mz	VALOR PROMEDIO POR UNIDAD	VALOR TOTAL DE LA PRODUCCION	VALOR DE LA PRODUCCION POR Mz.

INFORMACION DE LOS COSTOS DIRECTOS

	COSTO TOTAL	COSTO POR MZ	DIAS/HOMBRE TOTAL	DIAS/HOMBRE Mz.
FUERZA DE TRABAJO				
INSUMOS				
MAQUINARIA, BUEYES Y SERVICIOS				
TOTALES				

RESULTADO DE LA ACTIVIDAD

	VALOR
PRODUCCION	
COSTOS DIRECTOS	
RESULTADO TOTAL	
RESULTADO POR Mz.	

RESULTADO DE LA ACTIVIDAD GANADERA

VALOR DE LA PRODUCCION

Leche y derivados _____

Animales nacidos y vendidos _____

VALOR TOTAL DE PRODUCCION [ ]

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION

FUERZA DE TRABAJO _____

INSUMOS _____

NOVILLOS _____

SERVICIOS _____

COSTOS TOTALES DE PRODUCCION [ ]

RESULTADO DE LA ACTIVIDAD [ ]

Durante el período del _____ al _____

4- Preparación y presentación de los resultados en asamblea general

La asamblea general donde se presentaran los resultados tiene como principal objetivo el de llevar a los miembros a una reflexión colectiva, mediante discusión, acerca de los resultados logrados.

La discusión con los miembros puede orientarse en tres niveles, que son:

- discusión de los resultados de una actividad en particular (rendimiento, costos por manzana, resultado obtenido).

- discusión de los resultados de las actividades en comparación con el plan de producción (área sembrada, rendimiento, resultado obtenido).

- discusión de los resultados comparando las diferentes actividades entre ellas (costo por manzana, resultado por manzana y resultado total).

Con la discusión, se pretende que los miembros reflexionen fundamentalmente acerca de:

a) la eficiencia productiva y económica de cada actividad en particular y comparando las actividades entre si.

   - Cuáles son las actividades que presentan buenos resultados productivos y económicos y por qué.

   - Cuáles de las actividades que tienen son las más rentables.

b) el cumplimiento del plan de producción y las causas que permitieron superar el plan o que no permitieron dicha superación.

A continuación presentamos dos esquemas que se podrían elaborar para su presentación y discusión en Asamblea General.

RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CULTIVOS

AREA (Mz)			
RENDIMIENTO POR Mz.			
VALOR PROMEDIO POR UNIDAD PRODUCIDA			
COSTO POR MZ.			
DIAS DE TRABAJO POR MZ			
RESULTADO POR MZ			
RESULTADO TOTAL			

RESULTADOS PLANIFICADOS EN LOS CULTIVOS

AREA (MZ)			
RDT POR Mz.			
VALOR POR UNIDAD			
COSTO POR MZ.			
DIAS DE TRABAJO POR MZ			
RESULTADO POR MZ			
RESULTADO TOTAL			

La agenda de la asamblea general podría desarrollarse de la siguiente forma:

1- Explicación del esfuerzo realizado desde el taller de capacitación.

2- Presentación y discusión de los resultados obtenidos de un cultivo.

3- Presentacion de los resultados planificados de este cultivo.

4- Discusión de las diferencias entre el plan y lo realizado

5- Presentación de los resultados del siguiente cultivo.

6- Una vez presentado los resultados de todos los cultivos, discutir de forma comparativa, entre los cultivos:

- los costos por Mz.
- los resultados por Mz.
- la fuerza de trabajo por Mz.
- los resultados totales de cada cultivo.

GUIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL CAPACITADOR

1- Objetivo

Esta guía pretende orientar el trabajo de seguimiento y evaluación del capacitador, en relación a las distintas actividades de capacitación en Gestión que se desarrollan a nivel zonal.

2- Seguimiento y evaluación de los talleres de capacitación

En la zona, se desarrollan talleres de capacitación en dos niveles; con los técnicos, con los miembros de las cooperativas.

En la medida en que el contenido y la metodología de estos talleres son similares, los aspectos que interesa evaluar son a su vez similares.

Presentamos a continuación una serie de puntos que pueden ser utilizados:

- Como una guía de observación de una actividad de capacitación.
- Como una guía de redacción de informe evaluativo de una actividad de capacitación.

2.1. Descripción general de la actividad

Este primer punto debe permitir que el observador o el informante describa los elementos generales de la actividad desarrollada.

- Quienes y cuantos fueron los participantes (planilla)
- Cómo se programó la actividad
- En qué lugar se realizó la actividad
- Qué duración tuvo la actividad
- Cómo se desarrolló la actividad, pasos, utilización de pizarrón, guía, ejemplos, discusiones de los participantes, etc.

2.2. Reflexión sobre la metodología de capacitación

Este segundo punto debe constituir un análisis crítico de la metodología utilizada durante el taller.

- Si se respetó la secuencia de los pasos del taller
- Que resultados y problemas se dieron en el paso de "motivación"
- Si se utilizaron las conclusiones del paso de motivación para introducir el paso de aprendizaje.
- En el paso de aprendizaje, si la metodología de ejemplos y trabajos prácticos permitió una real adquisición de conocimiento.
- En el paso de programación, si el grupo logró definir un plan de trabajo.
- Que opinión merece el grado de preparación del taller y la capacidad en dominar el tema y el método por parte de quien dirige el taller.
- Que opinión merece el nivel de participación de los cooperados en el taller.

2.3. Conclusiones y recomendaciones

Este último punto debe permitir se realice un resumen de los elementos más relevantes del taller, a la vez que ubicar las posibles alternativas de mejoramiento de futuros talleres.

Interesa aquí destacar lo siguiente:

- Cuáles fueron, en definitiva los aspectos realmente positivos y negativos de la actividad.
- Cuáles fueron las causas básicas de los efectos positivos y negativos observados en el taller.
- Cuáles serían los aspectos fundamentales que podrían y deberían ser mejorados para futuros talleres.
- Qué acciones concretas se pueden emprender para mejorar la calidad de los talleres.

3- Seguimiento y evaluación de las actividades programadas en los talleres

A este nivel, se desarrollan actividades de Gestión dentro de las cooperativas, como consecuencia de los acuerdos logrados en los talleres para la implementación de los instrumentos. Las diferentes actividades de Gestión que realiza cada cooperativa se pueden resumir en:

- Reuniones de junta directiva y/o comisiones de trabajo
- Asambleas Generales
- Implementación de los instrumentos

El trabajo de seguimiento a las cooperativas está centrado, tanto para el capacitador como para el técnico en apoyar periódicamente la implementación de los instrumentos.

La junta directiva y las comisiones requieren de un apoyo consistente y frecuente, una vez por semana, el técnico o el capacitador deben sentarse a trabajar con las comisiones, y no solo realizar visitas de carácter superficial e informal. Visitar una cooperativa sirve para hacer un trabajo técnico. Es posible que ciertas cooperativas requieran más tiempo de atención que otras, según la importancia de los problemas que tienen.

Este apoyo a realizar durante una visita consiste básicamente en:

1- Revisar el cumplimiento de los acuerdos tomados en el taller.

2- Orientar y ayudar a los miembros de las comisiones en el montaje de algunos controles necesarios, participando concretamente con ellos a las tareas de actualización o inventario inicial cuando se trata de un control de bienes y deudas.

3- Revisar por cada control, cuaderno o formato, la información que contiene, con el fin de detectar los errores cometidos en el llenado y aconsejar las medidas correctivas.

4- En el caso específico del libro de Caja, hace falta enseñar concretamente a comprobar el saldo del libro con un arqueo del dinero disponible. Esto no quiere decir que el técnico o el capacitador deben contar el dinero de la cooperativa, pero si, que deben enseñar la forma de realizar el arqueo y de compararlo con el saldo del libro.

5- En el caso específico del Control de Financiamiento, hace falta "recuperar" de la agencia del BND, el estado de situación actualizado de cada préstamo pendiente de la cooperativa, con el fin de iniciar sobre bases

seguras, el control de los desembolsos y abonos.

6- Para todos los controles, es importante orientar a la cooperativa para ordenar mejor sus formatos -Recibos y Registros- y para conservarlos y protegerlos adecuadamente.

7- Orientar y discutir con la junta directiva acerca del trabajo en comisiones, revisando la distribución de tareas específicas a los miembros, la frecuencia de las reuniones internas y asambleas generales y el funcionamiento de los círculos de estudio.

El trabajo de evaluación a su vez debe estar centrado en:

1- Apreciar el desarrollo de la capacidad organizativa de la cooperativa, básicamente en torno al papel que juegan la junta directiva y las comisiones.

2- Formarse una idea concreta de la importancia y calidad de la participación de los miembros en la dirección de su cooperativa.

3- Evaluar el nivel de aprendizaje en el manejo de los instrumentos, así como la cantidad y calidad de la información registrada.

4- Plantear las propuestas metodológicas, instrumentales e institucionales que permitan mejorar el impacto de la capacitación, después de haber ubicado los principales problemas que surgieron durante la implementación.

4- Importancia y utilidad de un seguimiento y una evaluación permanente del trabajo de capacitación

Las anteriores recomendaciones estan destinadas a mejorar a nivel zonal, la calidad e impacto de las acciones de capacitación.

Solo un trabajo contínuo de seguimiento y apoyo a las cooperativas, es capaz de permitir el alcance de los objetivos del programa de capacitación, o sea que la capacitación no termina con el taller, sino realmente, empieza con él.

A la vez, hace falta corregir paulatinamente los errores que se cometen en la práctica y solo una actitud de reflexión y evaluación puede ayudar al proceso de mejoramiento de la metodología y de los instrumentos de Gestión.

Tomando en cuenta la importancia que reviste para el programa el mejoramiento del seguimiento y de la evaluación, se derivan algunas tareas y funciones del capacitador y del técnico.

En primer lugar, el capacitador debe mejorar el contenido de su trabajo a traves de las siguientes tareas:

- Prepararse adecuadamente para coordinar los talleres Zonales y de cooperativas, estudiando las guías técnicas y metodológicas utilizadas en el taller Regional y elaborando los materiales de apoyo didáctico necesarios (cartulinas, papelones, etc.)
- Apoyar concretamente a los técnicos, participando junto con ellos en las tareas de seguimiento y capacitación, haciéndose cargo, si es necesario, de tareas específicas, por ejemplo, desarrollando el paso de "motivación" del taller cooperativo, revisando los controles financieros, etc.

  En este sentido el capacitador no es ni debe ser un supervisor pasivo del técnico, sino más bien un actor responsable de la capacitación.
- Sistematizar en sus informes verbales y/o escritos, las observaciones realizadas, y las propuestas de mejoramiento.

En segundo lugar, el capacitador debe lograr un reconocimiento real de su trabajo a nivel zonal, a traves de las siguientes tareas:

- Coordinar y discutir con el delegado zonal el programa de trabajo de Gestión, con el fin de fortalecer sus vínculos con la programación zonal y dar seguimiento a los acuerdos tomados con el delegado zonal.
- Participar activamente de las instancias de trabajo zonal, como es por ejemplo la reunión periódica de los técnicos con el delegado zonal, planteando las tareas concretas que exige el programa de Gestión.
- Informar sistemáticamente el delegado zonal y el equipo regional de los avances y problemas del programa, ya sea con informes escritos. Cada taller zonal debe dar lugar a la redacción de un informe escrito, entregado al delegado zonal y al equipo regional de Gestión. Además, se debería elaborar un cuadro que refleje a nivel zonal, el nivel de avance del programa en cada cooperativa.

  En este cuadro, se puede apuntar, cooperativa por cooperativa, los talleres que han sido impartidos y las visitas de seguimiento realizadas.

FECHA DE DEVOLUCION			
10 FEB	1987		

Autor: Metodología de capacita-

Título: ción en gestión para las cooperativas...

Fecha Devolución	Nombre del solicitante
10 FEB 1987	Eduardo Ad