

11CA-F01 159p  
115204



115204

0 2 FEB 1987

1101 -- 01016

INFORME DE ACTIVIDADES DEL  
PROYECTO FORGE EN NICARAGUA

Denis Pommier, Especialista en Gestión  
Managua, Marzo 1985

ICA  
16  
787

00004122

111  
P-37

BV-~~000253~~ C-1  
000254 C-2



# I N D I C E

0 1113 1007  
0 1113 1007

0 1113 1007

0 1113 1007

## 1- La acción del proyecto FORGE en Nicaragua

- a) Descripción general
- b) Principales actividades
- c) Documentos publicados

## 2- Análisis de las acciones en las principales áreas de trabajo

- a) Metodología de capacitación
- b) Contenidos e instrumentos
- c) Evaluación
- d) Aspectos institucionales

## 3- Conclusiones

- a) Relación entre productos obtenidos y productos esperados
- b) Perspectivas del tercer año de ejecución
- c) Perspectivas para una segunda etapa del proyecto

## Anexo 1- Personal del Proyecto FORGE

En dos años de ejecución el proyecto FORGE en Nicaragua ha concentrado sus esfuerzos en cuatro áreas de trabajo que detallaremos a continuación:

- El área metodológica ha sido objeto de un intenso trabajo de reflexión, ya que la institución no disponía de un marco metodológico adecuado para la capacitación en gestión.
- El área de los contenidos e instrumentos de capacitación y de gestión ha motivado a su vez el proyecto en la búsqueda e implementación de alternativas coherentes, lo cual es de fundamental importancia para el éxito del trabajo de capacitación en gestión.
- El área de Evaluación ha sido objeto de una preocupación permanente por parte del proyecto, ya que sin evaluación periódica no hubiera sido factible desarrollar y adecuar la metodología, los contenidos e instrumentos de capacitación que requieren las cooperativas.
- Finalmente, el proyecto se ha preocupado por la consolidación y desarrollo institucional, factor indispensable para el éxito de la acción emprendida.

En el presente informe trataremos de describir los principales resultados alcanzados en estas distintas áreas, sin antes haber presentado las principales actividades realizadas en el país con los productos inmediatos que son los documentos publicados en el marco del proyecto. Concluiremos

analizando la relación actual de los productos obtenidos con los esperados.

Para completar las informaciones aquí presentadas se podrían consultar los dos informes de las misiones de apoyo en sus versiones integrales en francés. (1)

- (1) Rapport de la 1ère mission d'appui octobre 1984  
Rapport de la 2ième mission d'appui novembre 1985  
Dominique Gentil - IRAM

## 1- La acción del proyecto FORGE en Nicaragua

### a) Descripción general

El proyecto se inicia oficialmente en marzo de 1983, aunque desde noviembre de 1982 el equipo técnico internacional se encuentra trabajando en el país (un experto IRAM, 2 cooperantes franceses, VSNA, ingenieros agrónomos).

En julio de 1983, el proyecto recibe el único vehículo previsto inicialmente en la convención de financiamiento, en febrero de 1984 obtiene la conseción de un segundo vehículo (usado) y en febrero de 1985, recibe 2 vehículos nuevos adicionales, solicitados por Nicaragua sobre el fondo de inversiones de la convención. En 1983, el proyecto invierte 36,000 dólares en actividades de capacitación, asesoría y producción de materiales didácticos e instrumentos de contabilidad; en 1984 el proyecto invierte alrededor de 90,000 dólares en sus actividades.

El proyecto trabaja a dos niveles geográficos, directamente en dos de las seis regiones del país y como asesor a nivel nacional en contraparte del equipo técnico central ubicado en la Dirección de Reforma Agraria del Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Nicaragua.

Cuando se inicia el proyecto en el país, existía un programa nacional de capacitación en gestión cooperativa, coordinado por el equipo técnico central, con tres años de funcionamiento. Este equipo dirigía un equipo de alrededor de 80 capacitadores en gestión, ubicados en el campo. La acción del proyecto se centró en un inicio en el mejoramiento de los métodos de capacitación del personal de base y contenidos e instrumentos de la misma, ejecutándose diversas actividades de capacitación del personal de

Reforma Agraria, de miembros de cooperativas. La evaluación de estas actividades permitió en el segundo año (1984) reformular aspectos significativos del programa de capacitación en gestión con el fin de avanzar hacia una mayor efectividad de las acciones emprendidas. El proyecto alcanzó directamente unas 120 cooperativas, mientras el programa nacional alcanzaba en conjunto unas 500 cooperativas en todo el país.

Es importante remarcar que a raíz de la creación de 6 unidades regionales de capacitación y asesoría, y como producto del trabajo del proyecto dentro del programa nacional, se utilizaron los mismos contenidos, instrumentos y metodología para todas las cooperativas que recibieran capacitación en Gestión en el país.

La estrategia de trabajo utilizada por el proyecto y luego por el programa nacional ha sido la de relacionar las actividades de capacitación y sus contenidos con las diferentes etapas productivas que vive una cooperativa. La ejecución de los talleres ha sido responsabilidad de los capacitadores en gestión y en parte de los técnicos agrónomos que asisten técnicamente a las cooperativas.

Los beneficiarios de la capacitación en las cooperativas han sido básicamente los miembros de la Junta Directiva, con énfasis en el coordinador de Finanzas y miembros de la comisión del mismo nombre. (De 3 a 5 personas por cooperativa).

Ciertas actividades de capacitación incorporan el conjunto de los miembros (Asamblea). La capacitación del personal ha seguido un esquema similar al anterior, prefiriéndose organizar pequeños talleres sobre temas específicos que cursos formales de mayor duración y muchas veces de menor efectividad.



Los principales temas abordados en la capacitación fueron:

- Elaboración de Diagnóstico y Plan anual de producción
- Elaboración de inventario y balance financiero
- Teneduría de registros contables básicos, sobre control de dinero efectivo, de préstamos y planilla de trabajo, etc.
- Controles de costos directos de producción por cultivo
- Obtención de resultados por cultivo a partir de los costos directos.

b) Principales actividades realizadas en el país

En 1983 el proyecto colaboró y asesoró al programa nacional para el diseño de los contenidos, instrumentos y método de capacitación del sistema de gestión, haciendo énfasis en la parte contable de dicho sistema.

Luego el proyecto asesoró y participó en diferentes talleres de capacitación en planificación de 15 días para más de 200 agrónomos, capacitadores y personal del Banco Nacional de Desarrollo en tres regiones del país (II, III y VI) y luego en las cooperativas.

Seguidamente, el proyecto impulsó la realización de una secuencia de tres talleres sobre contabilidad, tanto a nivel regional como de cooperativa, sobre los temas de: registros contables, inventario y balance, resultados por actividad. Participaron cerca de 500 miembros de cooperativas.

Finalmente el proyecto organizó una actividad de evaluación de la labor del año, concretizada por una serie de talleres regionales y nacional, a partir de la cual se inició una reformulación substancial del programa nacional.

Para 1984, el proyecto asesoró la realización de talleres regionales y nacional de planificación de 7 días, con la participación de más de 800 agrónomos, capacitadores, personal del Banco Nacional, cuadros regionales y zonales de Reforma Agraria y UNAG.

El proyecto apoya directamente el taller nacional (43 participantes) y los talleres de la segunda y tercera Región (174 participantes).

Luego, las cooperativas elaboraron sus planes de producción, mientras el proyecto asesoraba a nivel regional y zonal a los equipos técnicos y capacitadores.

La capacitación contable siguió con un esquema similar al del año 1983, talleres regionales, talleres cooperativos, con dos variantes. Los agrónomos entraron en el ciclo de capacitación, alargando la cadena con un taller a nivel zonal y se modificaron los temas, tratándose de: taller sobre costos directos de producción, sobre registros financieros y sobre resultados de costos por actividad.

En el penúltimo trimestre del año, se inició nuevamente una evaluación, esta vez específica de la planificación, con encuestas a nivel de cooperativas.

Esta actividad permitió nuevamente la reformulación metodológica e instrumental del plan de producción para 1985.

Además, el proyecto impulsó, con apoyo de un consultor externo, una reflexión sobre la contabilidad por partida doble e inició un trabajo experimental de Capacitación en Gestión para 5 cooperativas de servicios.

c) Documentos publicados directamente o en colaboración con la DGRA

1. Año 1983

1.1. Documentos para la capacitación del personal

- Marco conceptual del Sistema de Gestión Cooperativa. 25 pág.
- Guía del Capacitador en Gestión Cooperativa. 22 pág.
- Guía de los Registros Contables 25 pág.
- Guía del Inventario y Balance 23 pág.
- Guía para el seguimiento al Plan de Producción. 20 pág.
- Programa de Capacitación de los Talleres Contables 20 pág.

1.2. Instrumentos del Sistema de Gestión

- Diagnóstico CAS 19 pág.
- Plan de Producción 12 pág.
- Registros Contables y Técnicos 14 pág.
- Diagnóstico CCS 10 pág.
- Plan de Inversiones Colectivas 8 pág.

1.3. Documentos de Evaluación

- Propuesta y Guías de Evaluación 29 pág.

- Guías de los Talleres de Evaluación 22 pág.
- Informes Finales y propuestas 70 pág.

## 2. Año 1984

### 2.1. Documento de Capacitación del personal

- Marco del Sistema de Gestión y Programa 30 pág.
- Guías Metodológicas de Planificación 56 pág.
- Guía del Taller Costos de Producción 10 pág.
- Guía del Taller Registros Contables 12 pág.
- Guía del Taller Resultados por Actividad. 29 pág.
- Programa de Capacitación en Contabilidad. 11 pág.
- Programa Experimental de Gestión Colectiva del Crédito. 110 pág.

### 2.2. Instrumentos de Gestión

- Plan Anual de Producción 24 pág.
- Diagnóstico CCS 10 pág.
- Registros Contables 16 pág.

### 2.3. Documentos de Evaluación

- Programa de Evaluación 9 pág.
- Informe de Evaluación de los Talleres 13 pág.

- Resultados y análisis de las encuestas 64 pág.
- Guías y formularios de encuestas 28 pág.

#### 2.4. Documentos de Capacitación para las Cooperativas

- Conozcamos nuestros Costos de Producción 16 pág.
- Controlemos los Bienes y Deudas de nuestra Cooperativa. 36 pág.
- Conozcamos los resultados de las actividades productivas de nuestra Cooperativa 17 pág.

#### 2.5. Documentos de Estudio y Reflexión

- Proyecto de Contabilidad por Partida Doble 291 pág.
- Apuntes sobre Metodología de Capacitación en Gestión. 17 pág.
- Apuntes sobre la valorización de los bienes asignados a las cooperativas por el Estado. 15 pág.
- Caracterización básica de las Cooperativas Agropecuarias de Producción Priorizadas en tres regiones de Nicaragua. 66 pág.
- Apuntes sobre la política de Saneamiento de la Deuda Campesina en Nicaragua 9 pág.

En total se publicaron 36 documentos que suman un poco más de 1,200 páginas.

## 2- Análisis de las acciones en las principales áreas de trabajo

### a) Metodología de Capacitación en Gestión

Cuando empezó a funcionar el proyecto existía en el programa nacional un cierto "desorden" metodológico en tres niveles:

- En la capacitación del personal, no existía planteamientos claros, lo cual traía como consecuencia una evidente falta de unidad metodológica entre las diferentes acciones de capacitación (métodos diferentes) y dentro de dichas acciones (mezcla de principios, tales como recurrir a exposiciones formales y solicitar participación activa de los capacitandos)
- En la capacitación de los campesinos se planteaba una problemática derivada de la anterior, ya que los capacitadores tienden a actuar con los campesinos de la misma forma en que fueron capacitados.
- En la concepción metodológica de la Gestión, ya que no se miraba claramente la relación dinámica entre contabilidad y planificación así como el proceso de elaboración de decisiones racionales.

Frente a esta problemática, la acción del proyecto consistió en plantear y experimentar alternativas de solución con el fin de:

- Clarificar y adaptar un marco metodológico basado en principios coherentes entre sí, de tal forma que todas las acciones de capacitación, ya sea con el personal o con los campesinos tengan una misma unidad de método. Los principios utilizados para la definición de este marco son los de la "Investigación-Acción".

- Relacionar contabilidad con planificación, haciendo un especial esfuerzo en la definición del proceso de elaboración de decisiones racionales y democráticas.

#### b) Contenidos e instrumentos

La definición de los contenidos e instrumentos estaba ya bastante avanzada cuando el proyecto inició su acción.

Tomando en cuenta esta realidad el proyecto impulsó una serie de modificaciones destinadas a:

- Vincular estrechamente el diagnóstico al Plan de Producción, haciendo del primero un instrumento para la reflexión y un insumo del plan.
- Vincular la contabilidad con las necesidades de seguimiento del plan de producción.
- Relacionar la contabilidad con la obtención de resultados analíticos que permitan apoyar la reflexión/diagnóstico y ser a su vez insumo de las decisiones del plan.
- Simplificar terminología, diseño y cantidad de formulario en el caso del plan.
- Buscar relaciones más funcionales entre el plan y la solicitud de crédito.
- Diversificar los registros contables, integrando las necesidades de información cuantitativas y técnica buscando mayor coherencia entre los registros.

#### c) Evaluación

El programa nacional en tres años de trabajo anterior al proyecto había realizado varias evaluaciones puntuales desde el nivel central.

La acción del proyecto fue en este caso, la de introducir sistemáticamente actividades de evaluación, no solo a nivel central, sino a nivel de Cooperativa, Zonal y Regional.

Las dos evaluaciones importantes realizadas hasta ahora han permitido fundamentar las modificaciones al programa, además de ser un eficiente instrumento de reflexión para el personal.

#### d) Aspectos institucionales

El desarrollo institucional del programa se debe básicamente a la voluntad política de la misma institución.

Sin embargo, el proyecto ha tenido su contribución, particularmente en los siguientes aspectos:

- La necesidad de planificación del proyecto ha influido positivamente sobre la calidad de la planificación institucional.
- La institución, consciente de los compromisos adquiridos con el proyecto ha mantenido un alto nivel de interés hacia su acción, lo cual ha contribuido a estabilizar y en algunos casos a mejorar los recursos dedicados al programa nacional.
- Se han consolidado las Unidades Regionales de Gestión, factor importante para el éxito del programa a nivel zonal.

### 3- Conclusiones

#### a) Relación entre productos obtenidos y esperados

El primer producto esperado en el texto inicial del proyecto es la existencia y consolidación de una unidad de



capacitación y asesoría en el país.

Ahora existen 7 unidades, una nacional y seis regionales, entendiéndose que hace falta consolidar todavía estas unidades especialmente a nivel regional.

En cuanto a la identificación de las necesidades de capacitación del personal y de las cooperativas, no se siguió el procedimiento propuesto en el proyecto inicial, sin embargo se considera que las diferentes evaluaciones realizadas han constituido un mecanismo ágil para la identificación precisa de la problemática.

La metodología de capacitación así como el material didáctico requerido para el personal y los campesinos han sido claros productos del proyecto, cumpliendo lo esperado en el proyecto inicial.

Quedan por consolidarse aún tres elementos importantes:

- La adecuada capacidad del personal
- La adecuada capacidad de los miembros de las cooperativas
- La metodología para asesoría a las cooperativas.

De acuerdo Los resultados que se tuvieron hasta ahora son significativos, pero queda bastante camino que recorrer; especialmente para introducir en el trabajo de capacitación del personal la reflexión sobre los casos concretos de las cooperativas que se atienden.

Finalmente es indudable que ha habido un mejoramiento en los sistemas administrativos de las cooperativas, lo cual también demanda mayor consolidación.

En conclusión, todos los productos esperados están siendo cubiertos por el proyecto, quedando por afianzarse algunos de ellos, lo cual es lógico después de dos años de intervención técnica en el país.

14.

b) Perspectivas del tercer año de ejecución del proyecto

El tercer año de ejecución del proyecto debería permitir acercarse aún más a los productos incompletos. En este sentido, el proyecto prestará especial atención a los siguientes aspectos:

- El fortalecimiento de las unidades regionales, buscando mecanismos más ágiles de trabajo y una relación mucho más cercana con el equipo nacional.
- La profundización de la capacitación para los capacitadores, mediante la organización de talleres de mayor duración y contenido más amplio.
- El mejoramiento de la coherencia de los instrumentos y su simplificación serán también una preocupación del proyecto.
- El inicio de una metodología de asesoría, la cual se probó en los talleres de planificación 1985 y se irá depurando y precisando durante el año. Se espera particularmente la posibilidad de trabajar con costos directos y resultados globales de cooperativas para poder pasar al análisis económico individual de las cooperativas.

c) Perspectivas para una segunda etapa del proyecto

Una segunda etapa del proyecto en Nicaragua debería básicamente valorar lo obtenido hasta ahora para poder profundizar la capacitación de campesinos, que debería ser la línea fundamental de una eventual segunda etapa.

Además sería necesario avanzar en la problemática de contabilidad por partida doble, ya que ciertas cooperativas

requieren de un mejor sistema comprobatorio.

Finalmente se puede pensar en un trabajo de mayor envergadura hacia aquellas Cooperativas de Crédito y Servicios que inicien la administración colectiva de ciertas actividades de servicios o productivas.

Muy de  
recuerdo

En todo caso es muy importante que los nacionales sean involucrados en el diseño del proyecto, ya que aquí, más que en cualquier otra parte, esto influye grandemente para el éxito de las futuras acciones.

ANEXO 1

PERSONAL DEL PROYECTO FORGE

1- Personal Profesional Internacional Asociado

|                   |                    |                            |
|-------------------|--------------------|----------------------------|
| Denis Pommier     | Economista         | del 1-11-82 hasta la fecha |
| Francois Capietto | Ingeniero Agrónomo | del 1-10-82 al 31-12-83    |
| Thierry Kerautret | Ingeniero Agrónomo | del 1-10-82 al 31-12-83    |
| Pierre Gerbouin   | Ingeniero Agrónomo | del 1-10-83 al 31-12-84    |
| Antoine Hetier    | Ingeniero Agrónomo | del 1-10-83 al 31-12-84    |
| Laurent Levard    | Ingeniero Agrónomo | del 1-10-84 al 31-12-85    |
| Philippe Cousinié | Ingeniero Agrónomo | del 1-10-84 al 31-12-85    |

2- Personal Contratado

|                           |   |                         |
|---------------------------|---|-------------------------|
| Francois Capietto         | Ingeniero Agrónomo                                | del 1-03-84 al 31-12-84 |
| Carlos González           | Administrador de<br>Empresas                      | del 1-03-84 al 31-12-84 |
| José del Carmen<br>Moreno | Especialista en<br>Cooperativas y<br>Capacitación | del 1-03-84 al 31-06-84 |

