

SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA
ETAPA DE PLANIFICACION

1984

VOLUMEN I



1000000000

IICA - CIBIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

04 FEB 1987

IICA — CIBIA

SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA

ETAPA DE PLANIFICACION

1984

VOLUMEN I

00004990

II CA
ERD
I 3 3st

~~BU 000276~~

PRESENTACION

El presente documento reúne los diferentes materiales del Programa Nacional de Capacitación en Gestión para las cooperativas priorizadas, en la etapa de planificación. La producción de estos materiales constituye un esfuerzo conjunto de las direcciones de Desarrollo Cooperativo y Asistencia Técnica de la Dirección General de Reforma Agraria, con el apoyo del proyecto FORGE (IICA-CEE-Francia).

A 50 AÑOS ... SANDINO VIVE !

Managua-Nicaragua Libre

Abril de 1984

I N D I C E

- I. Sistema de Gestión Cooperativa. Marco General y Descripción del Programa 1984.
- II. Guía Metodológica para la Implementación de la Planificación en las Cooperativas Agrícolas Sandinistas.
- III. Instrumentos de Planificación en las CAS.
- IV. Guía Metodológica para la implementación de la Planificación en las Cooperativas de Crédito y Servicio.
- V. Instrumentos de Planificación en las CCS.

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y REFORMA AGRARIA

DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA

"SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA"

MARCO GENERAL

Y

DESCRIPCION DEL PROGRAMA

1984

DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO.

I N D I C E

Pág.

I.	INTRODUCCION Y OBJETIVOS	
	1.1. Consideraciones Generales	1
	1.2. Objetivos del SGC	3
II.	DESCRIPCION DEL SISTEMA	
	2.1. Aspectos Generales	5
	2.2. Descripción de las Fases	6
III.	PLAN DE IMPLEMENTACION	
	3.1. Ubicación y metas	12
	3.2. Organización Institucional	13
	3.3. Capacitación al Personal	17
	3.4. Implementación a Cooperativas	19
IV.	ANEXOS	

I. INTRODUCCION Y OBJETIVOS

1.1. Consideraciones Generales:

La experiencia del ciclo 1983/84 en cuanto a la implementación del SGC y los resultados de la evaluación a finales del año, nos confirman la validez del programa y la necesidad de seguir impulsando el Sistema de Gestión Cooperativa.

El año 83/84 representó el primer año, en que la DGRA iniciaba el esfuerzo por dotar a las cooperativas de un método y un instrumento de planificación que fuera acorde a las necesidades de desarrollo del movimiento cooperativo.

Con el fin de lograr una mejor comprensión, uso y manejo del SGC por parte de los cooperados y de ampliar la participación y la toma de decisiones más convenientes, se hace este año, un gran esfuerzo por dotar al Técnico de una metodología clara, detallada y particular para cada etapa de trabajo con el fin de lograr un correcto dominio de las acciones a emprender y por lo tanto de una mejor transferencia de los contenidos a los cooperados.

Asimismo, el instrumental fue simplificado y en este año, tiene mayor coherencia y consistencia en cada fase y en su conjunto.

En 84 el Programa del Sistema de Gestión, comprende

dos (2) subprogramas, en los cuales existen diferencias particulares.

1.1.1. SGC para CAS

En el año 84 planteamos un aumento sustancial en el número de CAS priorizadas, las cuales permitirán avanzar en la consolidación de un núcleo de cooperativas y que además tiene influencia sobre el resto del campesinado.

Hemos pasado de 284 a 540 CAS que representa aproximadamente el 70% de la CAS a nivel nacional.

El SGC en las CAS, además de incorporarla a la planificación nacional, mejorará sus niveles organizativos y a la par de otras acciones de Asistencia Técnica, Política de Crédito e Inversiones, permitirá que estas den un mayor aporte a la producción nacional.

1.1.2. SGC para CCS

En el caso de las CCS numéricamente no representa mayor incremento (de 234 a 296), sin embargo, ha implicado su priorización un ordenamiento de ellas a zonas de mayor presencia de CCS y campesinado no organizado y con metodologías de trabajo cualitativamente superiores.

En el Sub-programa de la CCS, están considerados métodos de trabajo distintos con 2 núcleos de -
cooperativas.

1° En el primer núcleo, el SGC se desarrollará bajo la modalidad de acciones participativas articuladas a los trámites de financiamiento al Plan Global de Producción Anual.

Estas acciones tratarán de identificar problemas productivos, de servicios, sociales, etc. en torno a los cuales se motivará para concretar actividades y/o inversiones colectivas. Paralelamente se desarrollan los trámites de financiamiento a los Planes de Producción Individuales y al Plan Global de la Cooperativa.

El seguimiento y control se hará alrededor de las inversiones colectivas que se hayan concretado. El control del crédito se hará mediante la supervisión de los Técnicos.

2° En un núcleo minoritario de CCS se realizará un proyecto piloto de implementación del crédito solidario, con criterios de zonas con alternativas de proyectos productivos y de concentración de CCS y campesinado no organizado en cooperativas con buenos niveles organizativos.

Este proyecto plantea el manejo, control y re
cuperación del crédito por parte de la coope-
rativa, que demandará la necesidad de mínimas
estructuras administrativas, y un proceso in-
terno de capacitación a sus Juntas Directivas
en coordinación con el BND.

1.1.3. Plataforma de influencia del sector priorizado

Alrededor de las actividades del programa del
SGC, se influenciará al resto del campesina-
do por la vía de mecanismos específicos de a-
tención de los Técnicos de Base. Cada Técni-
co de Base atenderá integralmente un territo-
rio a fin de garantizar una atención más am-
plia sobre el mismo.

Su principal responsabilidad será, además de
las cooperativas priorizadas otras cooperati-
vas e individuales que conformará su área de
influencia.

Los mecanismos de atención al sector no prio-
rizado estarán asociados a la asistencia de
encuentros cooperativos de capacitación y o-
tras actividades, con mayor facilidad de movi-
lización que les permitirá atender 2 coope-
rativas priorizadas y de 4 a 6 no priorizadas.

1.2. Objetivos del Sistema de Gestión Cooperativa

Para el año 1984, los objetivos estratégicos del programa se mantienen, siendo entre ellos los más importantes:

- 1.2.1. El sistema de Gestión es un instrumento concreto alrededor del cual se desarrollará la participación democrática de los miembros de las cooperativas, como sujetos activos del proceso revolucionario.
- 1.2.2. La implementación del Sistema de Gestión deberá permitir una racionalización y potencialización del uso de los recursos disponibles, particularmente la tierra y la fuerza de trabajo, facilitando los cambios en los sistemas de producción y en los paquetes tecnológicos tradicionales.
- 1.2.3. Se esperará de lo anterior, un aumento significativo de la producción que permitirá una consolidación económica de las cooperativas y un aporte productivo más amplio, insertando a este sector en los planes económicos nacionales.

1.3. Además, para este año surgen tres elementos nuevos:

- a) En primer lugar, el papel del agrónomo se verá ampliado con la responsabilidad directa de la

capacitación en contabilidad lo que implica un esfuerzo adicional de capacitación y motivación.

- b) En segundo lugar, el aumento significativo del número de cooperativas priorizadas para este ciclo, implicará mayor cantidad de recursos humanos y materiales.
- c) En tercer lugar, la atención a las CCS se considerará con igual nivel de prioridad que para las CAS

Estos elementos nuevos, constituyen un verdadero reto para todos, considerando la poca experiencia acumulada por los Técnicos en el Sistema Contable, así como la real dificultad de trabajo con las CCS.

II. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA

2.1. Aspectos Generales del SGC

Tomando en cuenta la experiencia del año pasado, el planteamiento de los objetivos del Sistema y la incorporación de nuevos elementos al programa se plantean a continuación los Principios Generales para la implementación del Sistema de Gestión para 1984.

2.1.1. En relación a los instrumentos del Sistema:

Se busca una mejor articulación entre diagnóstico y Plan de Producción e Inversiones y, entre los planes y el seguimiento técnico

co-contable.

Desarrollo del Sistema de Registros Contables y Técnicos, creando nuevos controles y registros sin separar instrumentalmente controles técnicos y financieros que están en realidad estrechamente relacionados, aunque puedan ser manejados por distintas personas en la cooperativa.

2.1.2 La Capacitación de los Técnicos Cooperados:

Siendo el Sistema de Gestión fundamentalmente un instrumento de la cooperativa alrededor del cual se pretende desarrollar la participación de los miembros, se plantea entonces, que la metodología de capacitación, tanto de los técnicos como de los campesinos sea también participativa. En otras palabras se va a usar para la capacitación de los Técnicos la misma metodología que se pretende usar con los cooperados.

No se puede capacitar de una vez a los miembros de las cooperativas en todo el contenido del Sistema de Gestión Cooperativa, sin correr el riesgo de crear una confusión en el uso de los instrumentos. Asimismo, los Técnicos recibirán una capacitación progresiva sobre el SGC, es decir, que los Técnicos serán capacitados

en varios eventos durante el ciclo agrícola.

2.1.3. Organización institucional del programa:

Como se mencionó anteriormente, el Técnico será quien implemente y de seguimiento del SGC a nivel de base. Para efectos de apoyo metodológico y de problemas de materiales (instrumentos, cartulinas, etc.) tendrá el apoyo del responsable de Gestión a nivel de zona (CGC).

En resumen los principios generales son:

- Unidad en la metodología de capacitación, tanto a Técnicos como a cooperados.
- Uniformidad en la metodología de trabajo con todos los instrumentos del SGC.
- Capacitación e implementación alternada con el trabajo de campo.
- Articulación entre los instrumentos.
- Fortalecimiento institucional de las unidades de Gestión.

2.2. Descripción de las fases del Sistema de Gestión Cooperativa

El Sistema de Gestión Cooperativa está conformado metodológicamente por: Diagnóstico, Plan de Producción Anual y de Inversiones y seguimiento Técnico Contable.

2.2.1. Diagnóstico económico - productivo:

En esta fase el objetivo principal es que los cooperados analicen los problemas que se han presentado en el ciclo anterior y que han influido en una u otra forma en el desarrollo -- económico, productivo, organizativo y social -- de la cooperativa.

Se trata, al mismo tiempo, que se reflexione objetivamente sobre las causas o factores que han generado los problemas planteados, con el fin de encontrar las salidas más viables y -- realistas.

En la medida en que el planteamiento de los problemas se haga en la forma más concreta posible será entonces más fácil proponer las alternativas más adecuadas.

Para ayudar a los cooperados en el análisis de su realidad, el Diagnóstico considera los siguientes aspectos:

- El Plan de Producción agrícola realizado en el ciclo anterior y los principales indicadores de producción, productividad, etc.
- El plan de actividades ganaderas, analizando las formas y métodos empleados en el cuidado, manejo, - alimentación y reproducción del hato.

- El plan de actividades de mantenimiento e inversiones implementado a lo largo del ciclo.
- Se completa el Diagnóstico con un análisis de los datos financieros, para finalmente llegar a una síntesis de los principales problemas enfrentados.

El diagnóstico económico-productivo debe sentar las pautas de producción del ciclo siguiente, de acuerdo a las potencialidades o limitaciones de los diferentes recursos existentes y al nivel de desarrollo global alcanzado por la cooperativa.

2.2.2. Plan de Producción Anual:

El objetivo del Plan Anual de Producción es de recoger en forma organizada las decisiones productivas y analizar sus posibilidades técnicas y financieras, así como de los recursos que será necesario gestionar para su ejecución.

Plan de Producción: CAS

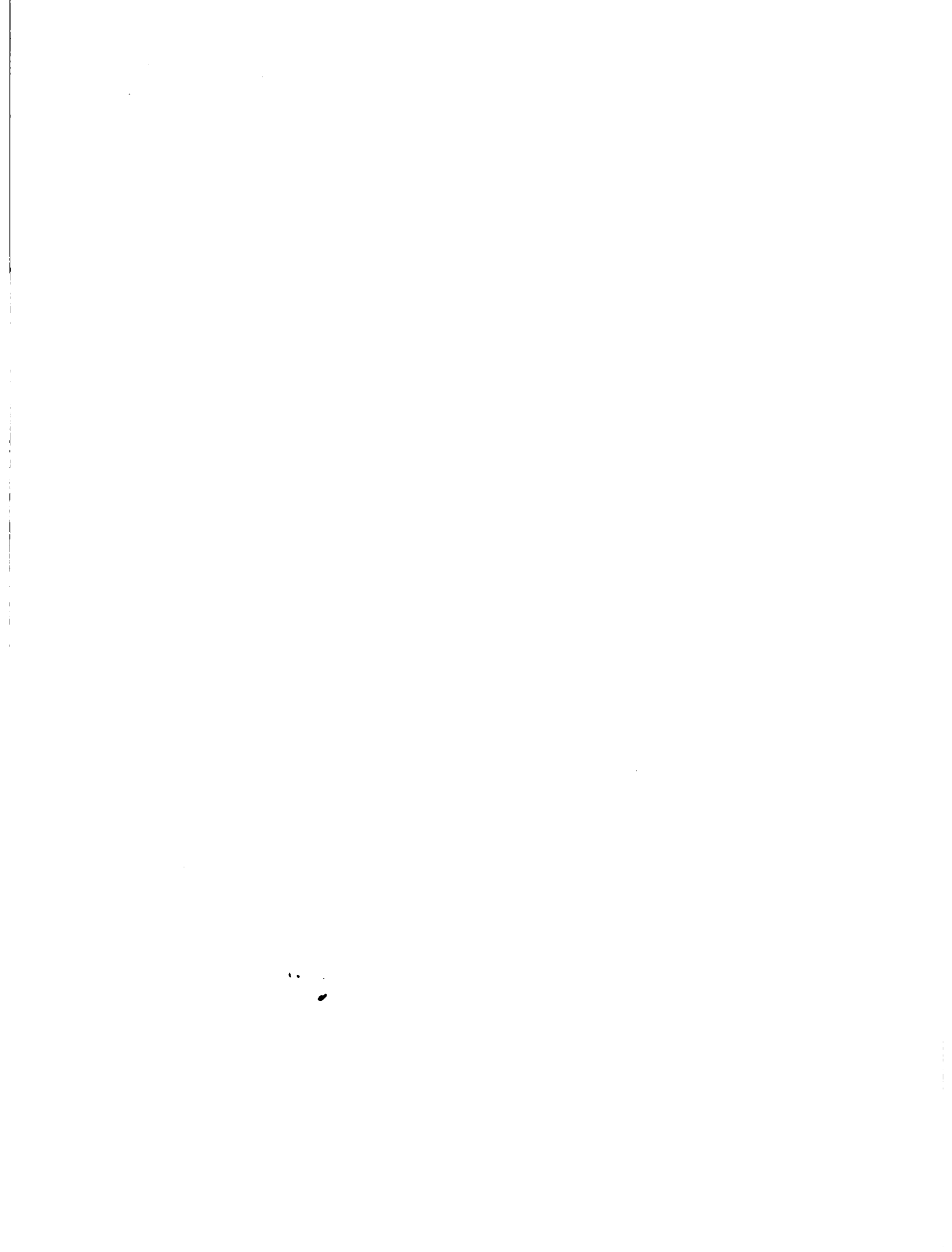
El Plan de Producción para las cooperativas Agrícolas Sandinistas, debe basarse en los siguientes principios:

- a) Se buscará una mejor utilización y eficiencia de la fuerza de trabajo propia disponible, eliminando progresivamente el empleo de fuerza de trabajo asalariada.

- b) Se buscará garantizar la producción de los alimentos básicos necesarios para la alimentación y reproducción del grupo familiar dependiente de la cooperativa.
- c) Se tratará de mejorar el ingreso social de los miembros de la cooperativa. *¿Cómo lo obtienen?*
- d) Habrá que buscar que el Plan, en forma global no arroje un déficit financiero. *¿Cuál es prioridad? ¿d?*
- e) Se considerará el Plan como la única base para la elaboración y aprobación de la solicitud de crédito al BND, para lo cual éste lo analizará en forma global.

Para poder concretizar estos principios, el Plan de Producción Anual consta de los elementos siguientes:

- a) Una lista de todas las actividades agrícolas, pecuarias, y de mantenimiento: indicando dónde, cuando y cuánto se espera producir.
- b) Una descripción detallada del proceso tecnológico y de los recursos necesarios de cada una de las activida



des y de un resumen del costo - ingreso por actividad.

- c) Cuadros sintéticos que reflejan la disponibilidad y requerimiento de fuerza de trabajo y de servicios, de ingresos y egresos y de financiamiento que permiten una evaluación del plan en forma global.

Plan de Producción: CCS

En el caso de las actividades individuales de los miembros, el Plan de Producción Anual se conforma por el cuadro consolidado de las solicitudes individuales.

Este plan consolidado se integra al Plan - Solicitud Global de Crédito.

En el caso de las actividades productivas y de servicios de carácter colectivo en las CCS, el instrumental y la metodología a utilizar será el mismo que para las CAS.

2.2.3. Seguimiento Técnico - Financiero.

En el marco general del Sistema, el seguimiento Técnico-contable a los planes, constituye una etapa de suma necesidad y de vital importancia.

Si en los Planes de Producción se hacen, en un momento dado, las previsiones futuras en términos físicos y monetarios, -- con el seguimiento se registran los hechos tal y como van desarrollándose en la práctica o en la realidad.

En este sentido, el control de los planes a través de los registros de seguimiento, tiene como objetivos el de registrar permanentemente el avance real de cada una de las actividades, hacer evaluaciones periódicas que permitan conocer el nivel de cumplimiento y proponer ajustes o modificaciones parciales o totales ; y finalmente --- brindar para el ciclo siguiente más información cualitativa y cuantitativa que sean la base de diagnósticos más profundos y -- por ende de planes más objetivos.

Para alcanzar los objetivos mencionados, el seguimiento será visto en forma integral, es decir, no hay separación entre seguimiento técnico y seguimiento contable.

Para este efecto, con el seguimiento se controlarán los siguientes aspectos:

- a) Control de dinero, a través de un libro de caja y sus correspondientes recibos.
- b) Control del trabajo, mediante la planilla para miembros y asalariados.
- c) Control de gastos por actividad, acumulando los costos de los recursos.
- d) Registros de la ganadería (producción, compras, muertes, nacimientos, etc.)
- e) Registros para el uso de la maquinaria.
- f) Control de bodega según productos.
- g) Registro de operaciones financieras diferidas o al crédito.

Según el volumen de operaciones o la complejidad productiva de cada cooperativa se desarrollarán, además de los registros básicos, otros controles o registros más complejos.

2.2.4. Inversiones a Mediano y Largo Plazo: CAS y CCS

En el Sistema de Gestión, no se desarrollan

instrumentalmente las inversiones a media
no y largo plazo.

Sin embargo, la necesidad de la implementa
ción de diferentes tipos de inversión es-
tá presente a lo largo del proceso de aná
lisis (Diagnóstico) y en los planes anua
les ya que en ese momento lo más importan
te es la plena identificación por la coo
perativa, para su posterior estudio y pa
ra su ejecución.

Es necesario aclarar que, aquellas inver-
siones que no requieran de estudios muy
profundos, como bueyes, bombas, etc. pue-
den ser incorporadas al mismo momento de
las solicitudes del Plan Anual.

Para aquellas inversiones de mayor enver
gadura que implican una salida producti-
va o tecnológica más estructural, será ne
cesario gestionar los estudios requeridos,
considerando siempre que la decisión fi--
nal sobre cualquiera que sea la inversión
corresponde exclusivamente a la cooperati
va.

III. PLAN DE IMPLEMENTACION

La implementación del SGC, al igual que los programas de

capacitación, asistencia técnica, etc., no debe ser solo responsabilidad de la DGRA. Debe existir por parte de la UNAG, el FSLN un apoyo decidido en la motivación y difusión del SGC hacia sus cuadros de base.

3.1. Ubicación y Metas

Para el año 1984/85, el programa se plantea la consolidación de la Gestión Económica Productiva de 750 - 800 cooperativas agropecuarias, CAS y CCS. Representando las CAS el 70% aproximadamente del total priorizadas.

Es decir, que para este año tendremos que redoblar fuerzas y eficientar nuestro trabajo ya que estaremos ampliando el programa en un 50% más de cooperativas que el año pasado, manteniendo en términos - generales la misma disponibilidad de recursos que en 1983.

Por otro lado, con la ampliación del número de -- cooperativas priorizadas, la DGRA estará atendiendo en forma directa, concentrando los programas de asistencia técnica, capacitación, etc., a un núcleo de cooperativas que representan un poco menos del 30% del total nacional.

A partir de este sector, se establece una plata-- forma que sirva de influencia hacia el resto de cooperativas y productores individuales.

Con este nuevo enfoque institucional, la DGRA pondrá a disposición del programa a la casi totalidad de sus recursos central, regional y zonal.

3.2. Organización Institucional

a) La implementación del SGC requiere de un esfuerzo importante de coordinación entre los diferentes niveles de responsabilidad y una buena articulación entre los programas de la Dirección General.

Asimismo, la coordinación con otras direcciones debe ser más estrecha y permanente.

- Nivel Central:

La dirección del programa estará a cargo de las Direcciones de Desarrollo Cooperativo y de Asistencia Técnica. Tendrán como funciones principales las de dirigir la implementación, asignar los recursos y decidir sobre los ajustes o cambios en el transcurso de las acciones. Al mismo tiempo, será la responsable de establecer las coordinaciones necesarias con otras Direcciones Generales del MIDINRA y resto de instituciones (BND, etc.) y organizaciones (UNAG).

La asesoría, apoyo y asistencia a la implementación del programa se hará a través del

equipo nacional que tendrá bajo su responsabilidad el seguimiento a cada una de las regiones a lo largo del programa. Además este equipo tendrá que capacitar a los recursos regionales en los diferentes eventos programados durante el año

Nivel Regional:

La Dirección del programa estará a cargo del Director Regional de Reforma Agraria quien responsabilizará de su ejecución, implementación y evaluación a los responsables de Desarrollo Cooperativo y Asistencia Técnica.

Estos tendrán como funciones principales las de proponer y seleccionar las zonas y cooperativas y de asignar los recursos (técnicos, materiales) según las necesidades de cada zona.

- Capacitar a sus cuadros de base, en especial a los Responsables de Gestión de las zonas atendidas.
- Dar seguimiento técnico - metodológico en la marcha del programa.
- Brindar apoyo material y logístico a cada zona de atención.

- Evaluar los diferentes aspectos del programa en cada una de las etapas de implementación.
- Participar en los talleres nacionales de capacitación y en las reuniones de evaluación con el equipo nacional.

Nivel Zonal:

El Delegado Zonal será el responsable del programa quien se apoyará de los responsables de Gestión y de Asistencia Técnica que estarán a cargo de los problemas operativos, técnicos y metodológicos y del seguimiento y evaluación del programa.

Los Técnicos de base, serán los responsables de la implementación de cada una de las etapas del SGC a lo largo del ciclo productivo. Para ello, los Técnicos serán capacitados en varios eventos de capacitación-evaluación con el fin de evaluar el término de una etapa, la capacitación y la programación de la siguiente.

Además de atender en forma directa a las cooperativas priorizadas con el SGC y PAT, el Técnico brindará Asistencia Técnica a otras cooperativas, de tal manera que su acción con

las priorizadas tenga una influencia sobre el resto de cooperativas.

b) Coordinación inter-institucional

En relación a la coordinación con otros organismos se destaca lo siguiente:

Con el Banco Nacional de Desarrollo:

Para que los Planes de Producción e Inversión tengan su concreción desde el punto de vista del financiamiento, el SGC exige una política de crédito basada en la agilidad de los trámites, priorización en la asignación de los recursos y un mejor control del crédito.

Se incorporará al BND en todos los niveles de responsabilidad para la ejecución del SGC

A Nivel Central:

Se integrará un Delegado del BND al equipo de dirección del programa. Este delegado tendrá como responsabilidad articular todos los aspectos del crédito de la implementación del SGC con el programa de Crédito Rural. Además actuará de apoyo nacional a los Técnicos que el BND tendrá a Nivel Zonal.

A Nivel Regional:

Se integrará un Delegado Regional del BND al



equipo de coordinación del SGC, quien actuará como enlace para los Planes Operativos Regionales.

A Nivel Zonal:

El BND asignará a un grupo de técnicos que tendrán como función, atender, supervisar y asesorar a los equipos técnicos y las cooperativas en los aspectos relacionados al crédito rural. Estos mismos técnicos apoyarán en los aspectos financieros de programas de inversión específicos.

Con la Dirección de Economía:

La Dirección de Economía diseñará una metodología para la consolidación y seguimiento institucional a los Planes de Producción.

La participación de los Delegados en los Equipos responsables de implementar el SGC a nivel central y regional, permitirá insertar en forma más efectiva y coherente los Planes de Producción, Financiamiento, Servicios, etc. al conjunto de los planes nacionales agropecuarios.

3.3. PLAN DE CAPACITACION A TECNICOS

En esta parte se hace una descripción del Plan de Capacitación de los Técnicos y recursos de la ins-

titución, en quienes recaerá la responsabilidad - de la implementación del programa.

Descripción:

La capacitación de los Técnicos debe considerar los siguientes problemas:

- a) Asimilación de una metodología de capacita-- ción más participativa o sea del método de - talleres de capa~~ci~~capitación
- b) Asimilación de los conceptos y manejo de los instrumentos en general y del seguimiento - técnico contable en particular.
- c) La capacitación debe desarrollarse en forma tal que el trabajo de campo inicie lo más -- temprano posible.

Para adoptar una solución a estos problemas, se plantea la siguiente alternativa:

Desarrollo de la capacitación de los Técnicos en 3 etapas:

PLANIFICACION - SEGUIMIENTO - EVALUACION

La capacitación de la primera etapa de Planifica-- ción se llevará a cabo a nivel regional el mes de febrero.

La Capacitación de la etapa de Seguimiento se lle-- vará a cabo a nivel regional con los Responsables

de Gestión y estos la reproducirán a nivel zonal a los Técnicos de Base, en los meses de abril - mayo.

La Capacitación de la etapa de Evaluación se desarrollará en los mismos términos que la anterior y se hará en los meses de julio-agosto.

Actividades de Capacitación

Taller Nacional:

Se realizará con el fin de explicar el contenido del programa y de iniciar la preparación de los talleres regionales.

Participantes: Equipos regionales de Asistencia Técnica y Desarrollo Cooperativo.

Duración: 7 días

Fecha: Se inicia en febrero

Talleres Regionales:

Los talleres regionales tienen como finalidad capacitar Técnica y metodológicamente al personal de la institución involucrado en el programa.

Se desarrollarán un mínimo de 3 talleres en los términos siguientes:

a) Febrero:

Talleres regionales para la capacitación de la etapa de PLANIFICACION con la participa--

ción de Delegados, Técnicos y Capacitadores.

b) Abril-Mayo:

Se realizará un taller a nivel de las regiones con la participación de los Responsables de -- Gestión Zonal y Regional, con el fin de capaci-- tarlos sobre los contenidos del seguimiento -- técnico-contable.

c) Julio-Agosto:

Se llevará a cavo un tercer taller con los --- responsables de Gestión Zonal y Regional, con el fin de capacitarlos en la preparación y ela-- boración de los informes de seguimiento.

Talleres zonales:

Los talleres zonales, tienen como finalidad la de formar a los técnicos de base en la implementa -- ción de la segunda y tercera etapa del SGC (SEGUI -- MIENTO Y EVALUACION). Se desarrollarán un mínimo de 2 talleres zonales en los términos siguientes:

*si se capacita
en planif
se hace en
los Talleres
Regionales*

a) Mayo-Junio:

Se realizará un taller zonal con los técnicos de base, con el fin de implementar los regis-- tros de seguimientos en las cooperativas.

b) Agosto-Septiembre

Se implementará un segundo taller zonal con - los técnicos de base con la finalidad de capa

citarlos en la elaboración de los informes de seguimiento.

Reuniones Regionales de Evaluación

Las reuniones regionales se hacen con el fin de evaluar el cumplimiento del programa zonal y regional y en ellas participan los Responsables de Gestión, se prevee la realización de 3 reuniones regionales.

a) Marzo-Abril:

En esta reunión se hará una evaluación de la implementación de la etapa de planificación.

b) Julio:

Después del taller de registros, se llevará a cabo la segunda reunión de evaluación, para ver los problemas enfrentados y conocer el avance del programa.

c) Septiembre-Octubre:

Se llevará a efecto una tercera reunión de evaluación para conocer los resultados de los informes de seguimiento a nivel de las cooperativas.

3.4. IMPLEMENTACION DE LAS COOPERATIVAS

El programa de implementación en las cooperativas, se enfoca fundamentalmente como una acción de ca-

pacitación que el técnico desarrollará con las Juntas Directivas y Comisiones de trabajo primero, y pretende tener luego efectos sobre el conjunto de los miembros.

La asimilación y el manejo de los instrumentos y de la información que contienen va a depender en gran medida del carácter participativo de la capacitación y de la relación de esta con la realidad concreta de cada cooperativa.

En este sentido se plantea el siguiente programa de implementación:

a) La metodología a utilizar para la implementación es el taller de capacitación.

En cada taller se desarrollarán actividades con las Juntas Directivas y las Comisiones y luego con las Asambleas. En cada taller con las Juntas Directivas y Comisiones, los pasos serán:

- Primero, se hará una discusión y reflexión sobre los problemas encontrados por la cooperativa.
- Después, se hacen planteamientos concretos sobre los problemas analizados.
- Finalmente, se implementan en forma concreta las soluciones propuestas (elaboración de presupuesto, manejo de los registros, etc.)

El trabajo con las Asambleas Generales podrá ser:

- Cada trabajo concreto elaborado por las comisiones deberá ser presentado y discutido por la Asamblea General. (Planes de Producción, informes de evaluación, etc.)
 - La Asamblea General planteará las alternativas y acciones a desarrollar.
- b) Los contenidos de la capacitación, se desarrollarán en función del ciclo productivo:

1er. Taller: Febrero-Marzo-Abril

Realización de un diagnóstico o evaluación del ciclo 83/84 con el fin de analizar los principales problemas enfrentados. Elaboración del Plan de Producción del Ciclo 84/85 tomando en cuenta los recursos existentes en tierra, fuerza de trabajo y maquinaria.

2do. Taller: Mayo-Junio

Registro de la operaciones financieras y Técnicas a través de un Sistema de Registros Contables y Técnicos, según las necesidades de cada cooperativa.

3er. Taller: Agosto-Septiembre

Elaboración del informe de evaluación del Ciclo de primera que permita: evaluar la planificación

ficación de la primera y plantear la reprogra
mación de las actividades de postrera.

4to. Taller: Noviembre

Elaboración del informe de actividades que
permita: comparar la planificación de postrea
ra con lo ejecutado hasta el momento.

CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES

DE CAPACITACION

A C T I V I D A D E S	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
TALLER NACIONAL	EQUIPO CENTRAL	EQUIPOS REGIONALES		///										
TALLERES REGIONALES	EQUIPOS CENTRAL Y REGIONAL	RESPONSABLES DE GESTION		///		///	///	///		///				
TALLERES ZONALES	EQUIPOS REGIONAL Y ZONALES	TECNICOS					///	///		///	///			
REUNIONES DE EVALUACION	EQUIPOS CENTRAL Y REGIONAL	RESPONSABLE DE GESTION				///			///		///		///	

CRONOGRAMA DE TRABAJO EN

LAS COOPERATIVAS

ACTIVIDADES	METAS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<u>ETAPA DE PLANIFICACION</u>													
a) Evaluación 83/84													
b) Plan de Producción 84/85													
c) Solicitud de Crédito													
d) Seguimiento													
<u>ETAPA DE SEGUIMIENTO</u>													
a) Registros Técnicos Contables													
b) Seguimiento-Registros.													
<u>ETAPA DE EVALUACION</u>													
a) Informes de Evaluación - Ciclo Ira.													
b) Informes de Evaluación - Postrera													
c) Seguimiento													

"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

1. Objetivos
2. Planteamientos generales
3. Plan general de la etapa de planificación

GUIA METODOLOGICA

Primera Actividad: Taller de preparación de la Asamblea General con la Junta Directiva.

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.

Segunda Actividad: Discusión en Asamblea General de las actividades y de las inversiones del ciclo 84/85.

1. Presentación general de la actividad.
2. Presentación de la reseña preparado por la Junta Directiva.
3. Discusión de los problemas más sentidos durante el ciclo pasado.

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.

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 piensa 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:

3.

-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

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:

ler. 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.

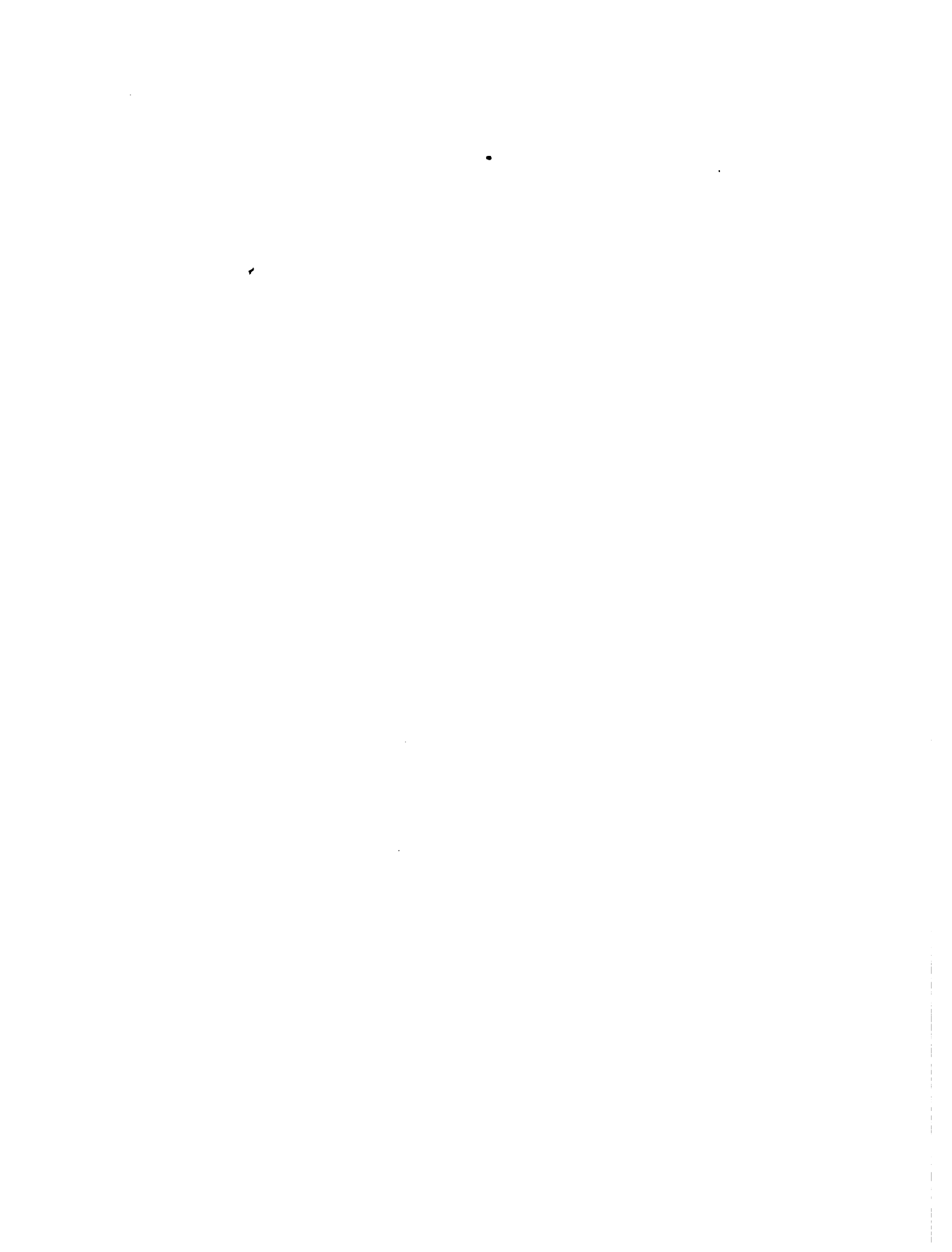
El técnico elaborará las preguntas para abordar los puntos siguientes:

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 problemas^s 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
<p>Acordarse de lo ocurrido durante el ciclo 83/84. Ej. se sembró 25 Mz. de maíz.</p> <p>Buscar y analizar un problema. Ej. se atrazó la preparación del suelo y se perdió 10 Mz. por inundación.</p> <p>Proponer alternativas de solución. Ej. comprar bueyes para preparar a tiempo el suelo y cambio de parcela.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>INFORME</u> de lo ocurrido durante el ciclo 83/84, preparado y presentado por la Junta Directiva. 2. <u>DISCUSION</u> de los problemas más sentidos en el ciclo pasado. (productivo, organizativo-social). 3. Definición de una propuesta de <u>ACTIVIDADES</u> y de <u>INVERSIONES</u> para el ciclo 84/85 y elaboración de <u>ACUERDOS</u>.

-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 están 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:

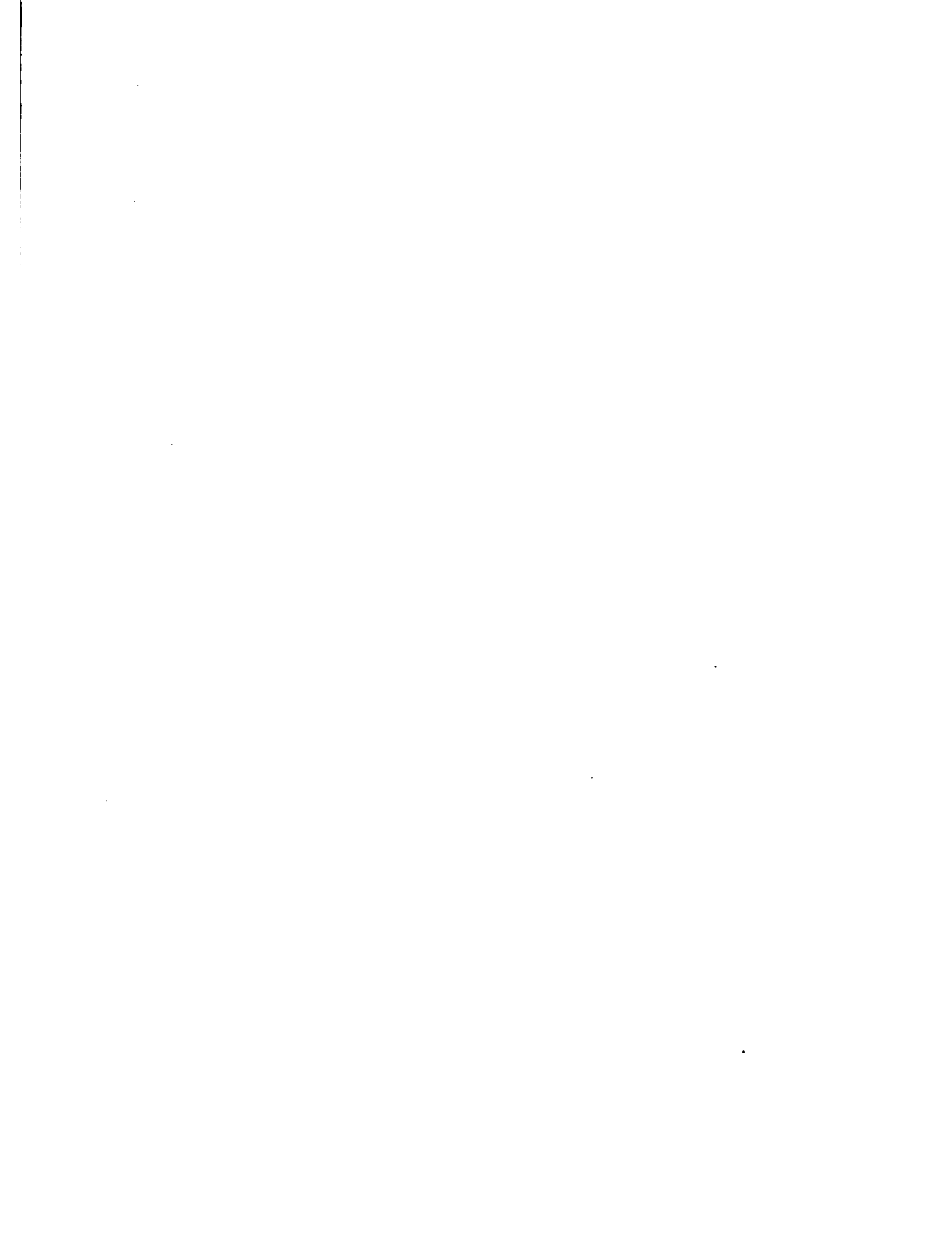
- Presentación general de los objetivos de la Asamblea General.
- Presentación del informe por la Junta Directiva.
- Discusión de los problemas más sentidos en el ciclo pasado.
- Definición de una propuesta de actividades y de inversiones para el ciclo 84/85.
- Síntesis y programación del trabajo siguiente

CONTENIDO Y METODOLOGIA DE CADA PASO1. 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 DIRECTIVAOBJETIVO:

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 cántulas o papelones elaborados en el trabajo anterior.

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 están 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 plasman 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, explicándolo. (Ver ejemplo del cuadro anexo).

4to. paso: Se plasma una primera actividad, ubicando en cada mes las labores más importantes que realizan 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, pero 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 ms.)		Preparación de tierras de 15 mz.	Preparación de tierras de 5 mz. Siembra 20 mz.	(fumigación, limpieza y fertilización)	Cultivos		Tapiza de las 20 mz.
CAFE (60 mz.)			Mantenimiento del cafetal				
GORRADO		Quido de 100 cabezas. Ordeño de 10 vacas.	Quido de 100 cabezas. Ordeño de 20 vacas. Desparasitación de todo el hato.	Quido de 100 cabezas. Ordeño de 20 vacas. Vacunación de los 50 no villos y de los terneros.	Quido de 100 cabezas. Ordeño de 10 vacas.	Quido de 100 cabezas. Ordeño de 10 vacas.	Quido de 100 cabezas. Ordeño de 5 vacas.
MANTENIMIENTO		Ronda del Jícaro (12.000 varas). Chequeo de la maquinaria.	Chapia de 50 mz. de potrero.	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 (20mzs.)

- 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:

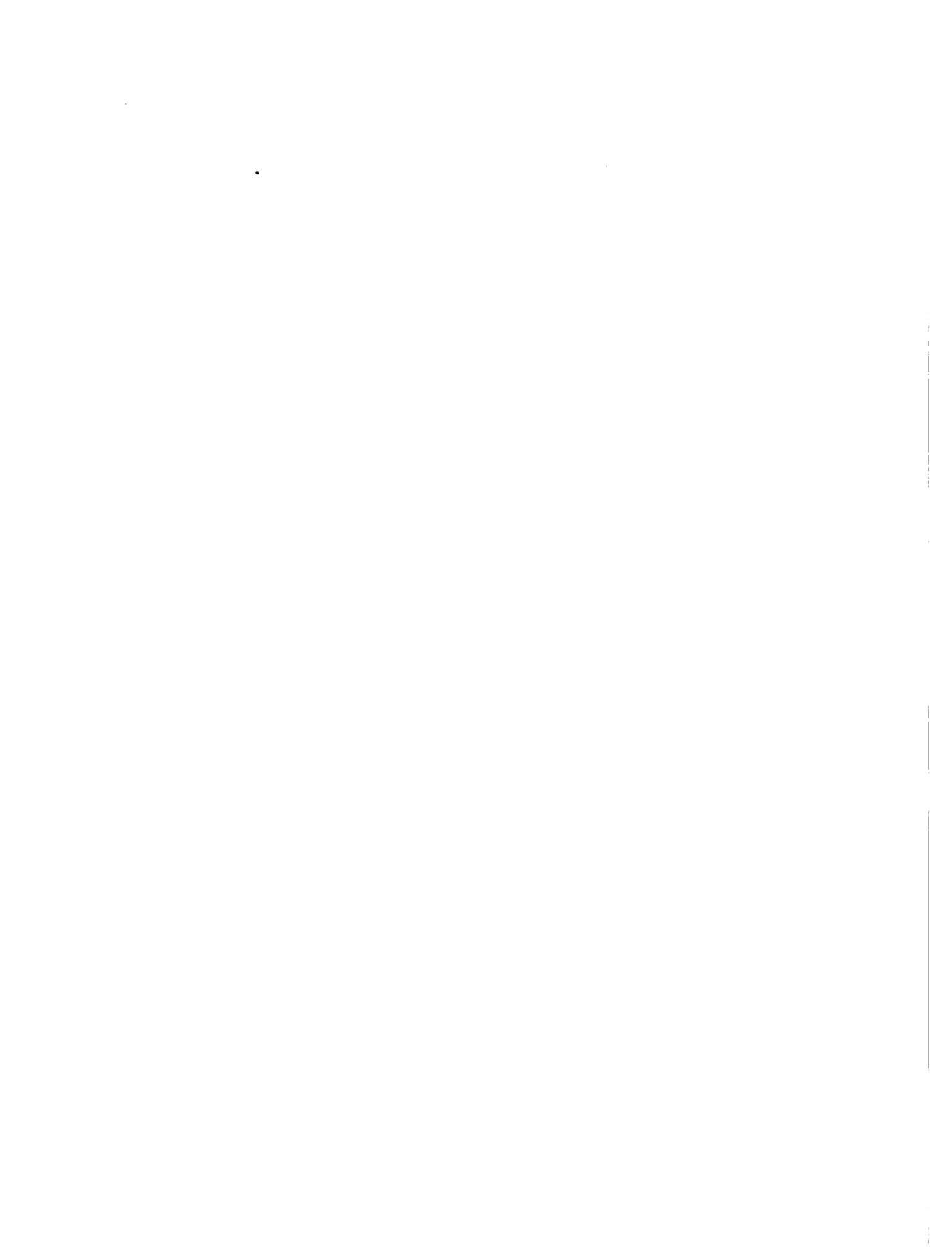
1er. paso: En Mayo, los miembros de la cooperativa tienen que:

- 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 cuidado 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.

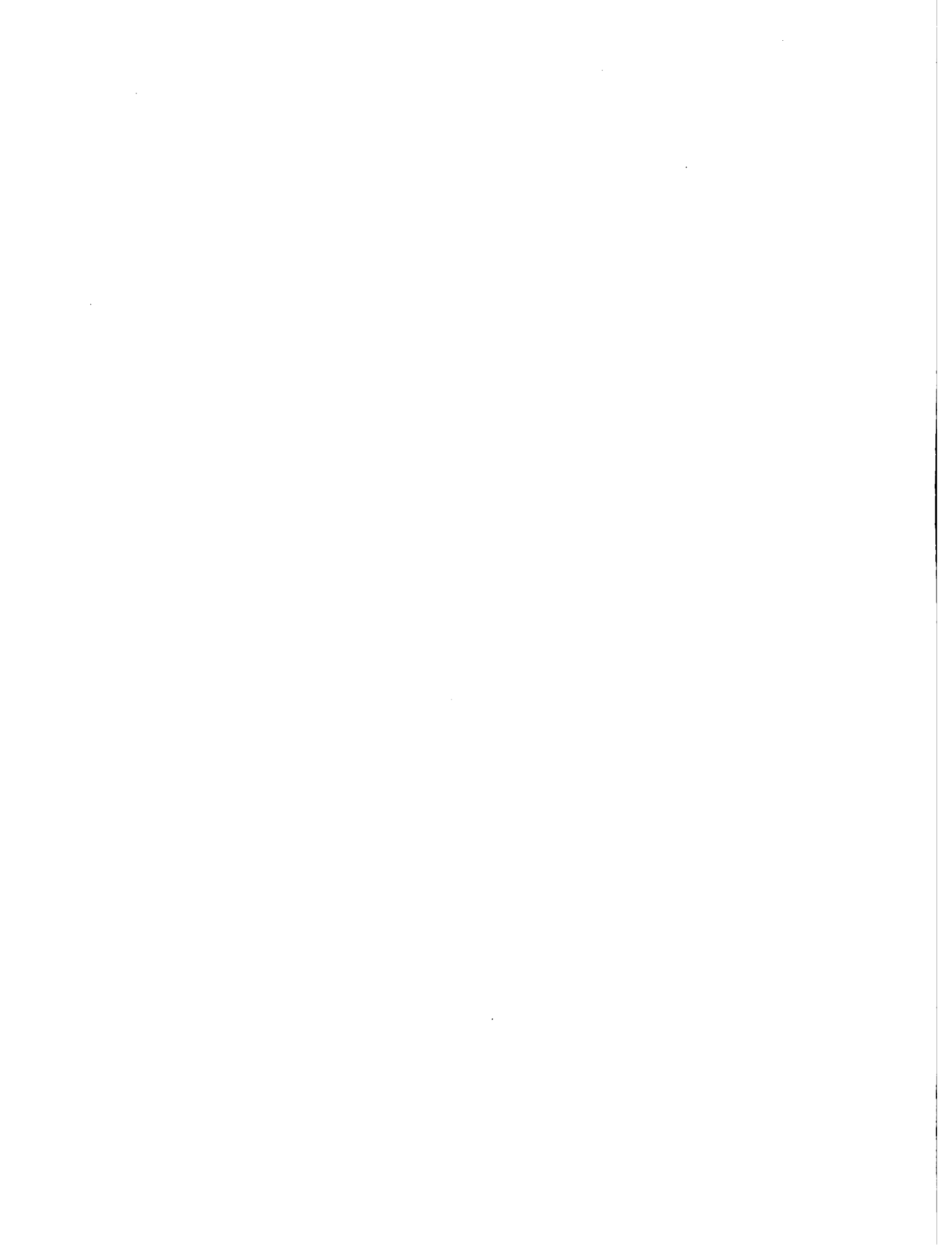
Julio: Nada que señalar.

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 METODOLOGIA1. 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.

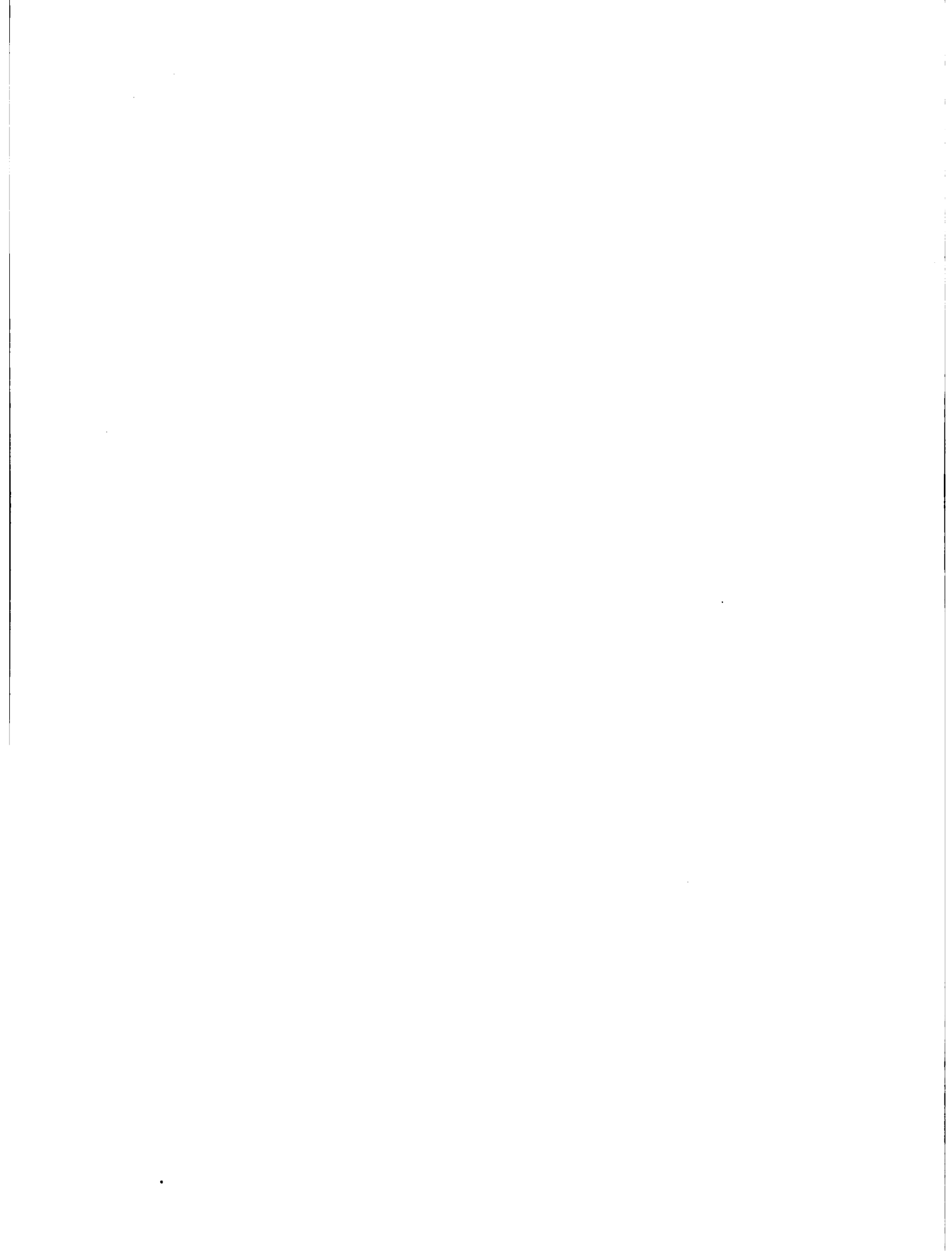
3. CONCRECION DEL PLAN DE ACTIVIDADES Y DE INVERSIONES PARA EL CICLO 84/85

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.

QUINTA ACTIVIDAD

DETALLE TECNICO FINANCIERO DE LAS ACTIVIDADES

Y

FACTIBILIDAD GLOBAL DEL 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 desglosarán 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.

los respaldos
elaborar el plan

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 fichas No.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 técnico 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
<u>Cultivos Anuales.</u>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Sub Total I			
<u>I. Cultivos Perennes.</u>			
1.			
2.			
3.			
Sub Total II			
<u>III. Ganadería y sus Mantenimientos.</u>			
<u>IV. Otros Mantenimientos.</u>			
<u>V. Otra Actividad.</u>			
<u>TOTALES:</u>			

**DIAGNOSTICO ECONOMICO-PRODUCTIVO
Y
PLAN DE PRODUCCION ANUAL
COOPERATIVA AGRICOLA SANDINISTA**

NOMBRE DE LA COOPERATIVA
CICLO 84 - 85

COMUNIDAD

MUNICIPIO

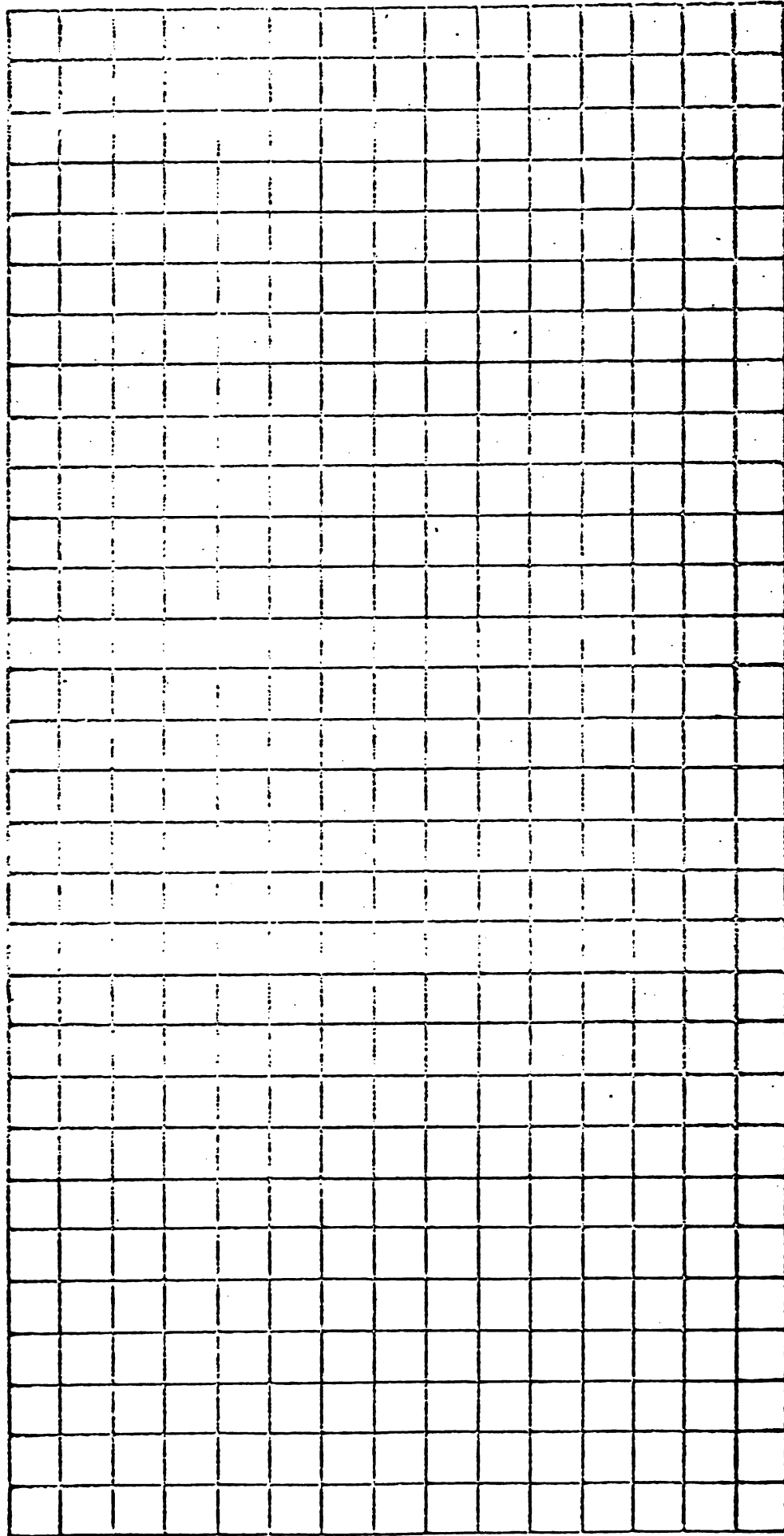
ZONA

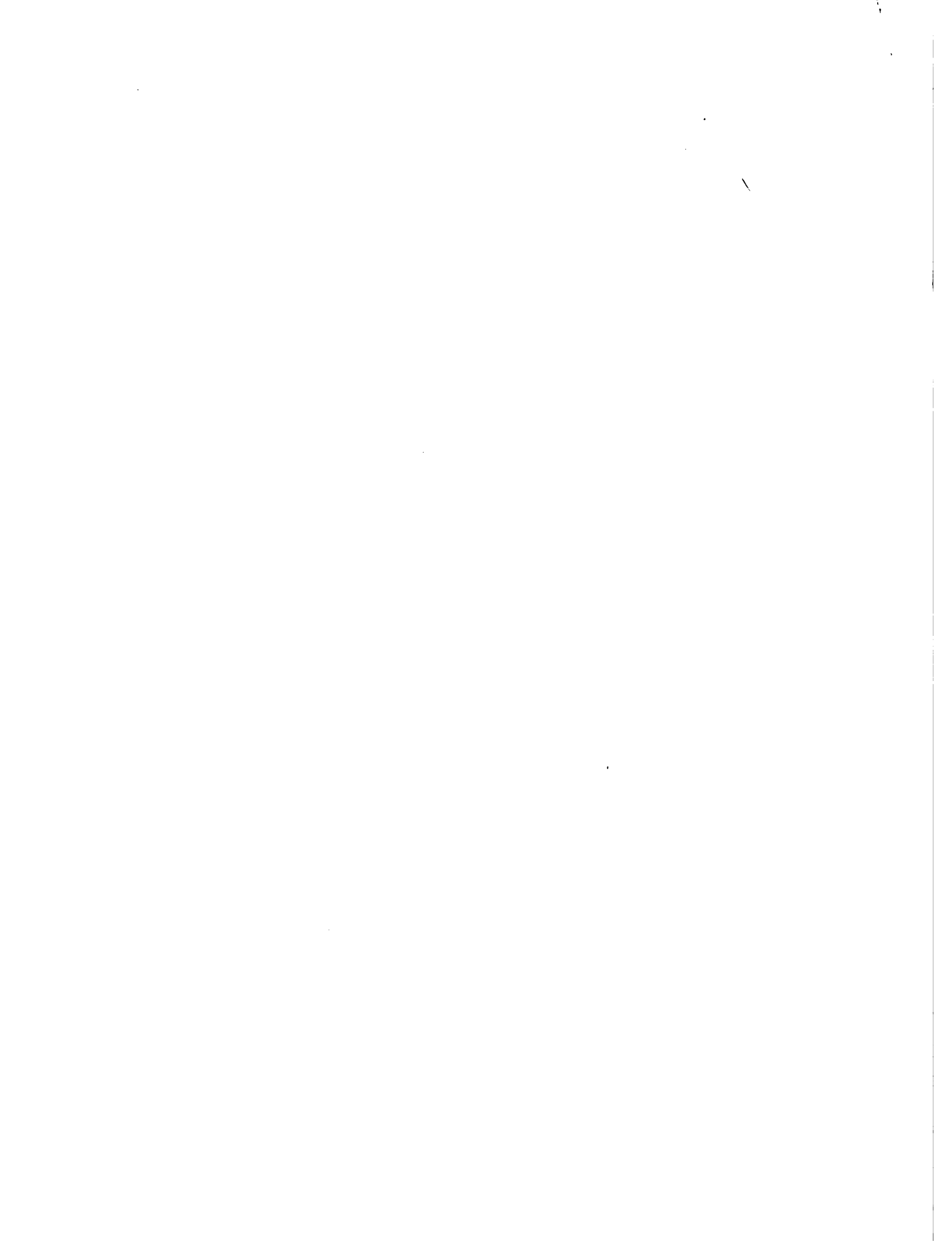
DIAGNOSTICO ECONOMICO-PRODUCTIVO

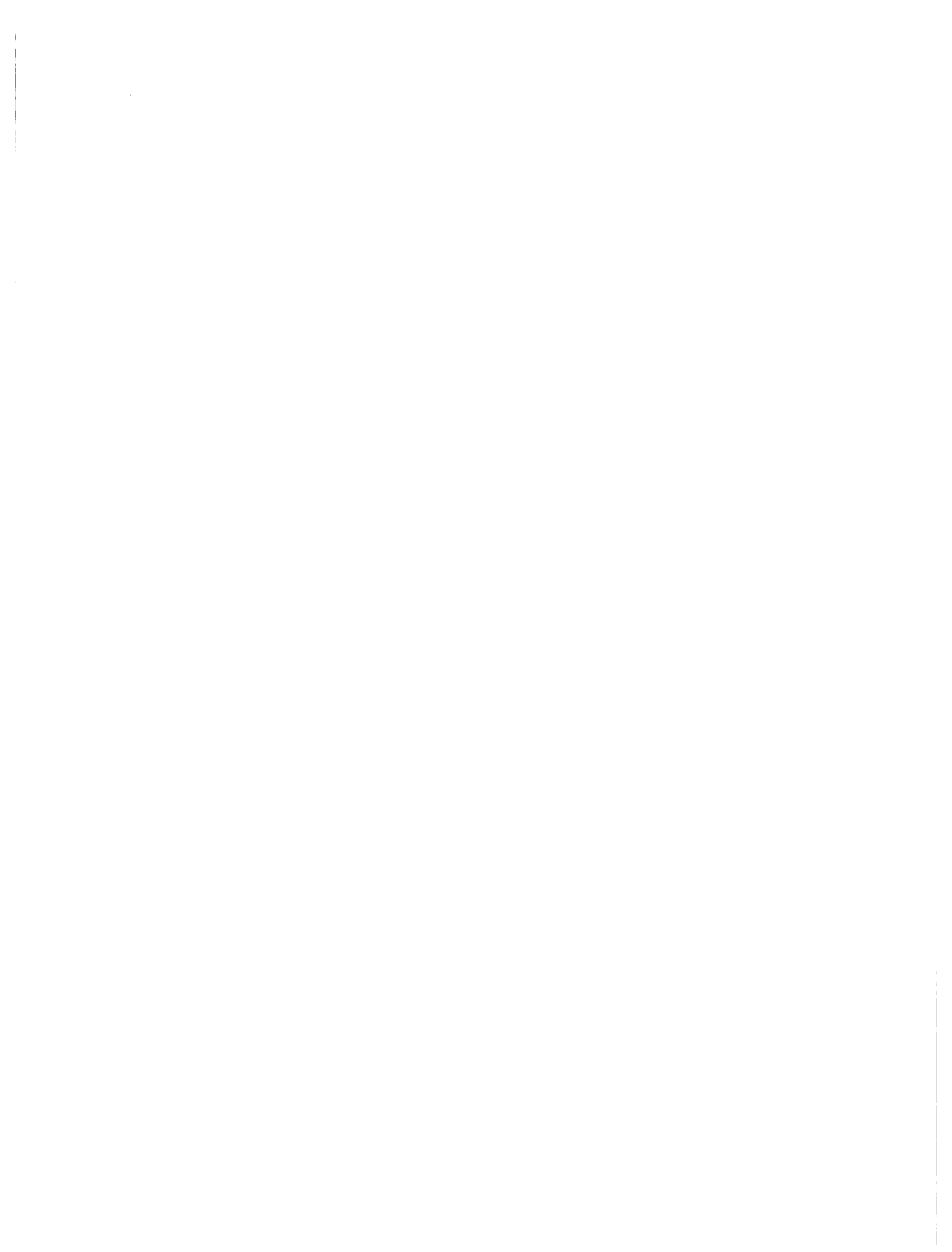
CICLO 83/84



MAPA DE LA COOPERATIVA







PRESTAMOS A CORTO PLAZO	PRESTAMOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO
Total Retirado _____	Total Retirado _____
Total Reembolsado _____	Total a Reembolsar _____
Saldo Pendiente _____	Total Reembolsado _____
	Saldo Pendiente _____

EXCEDENTES OBTENIDOS Y DESTINO

Esto presupone que no hay retirados. A partir del 2010 ya no sería un estimado.

Excedente: _____ (estimación)
 Destino: _____
 Distribuido a miembros: _____
 No distribuidos: _____
 Invertidos: _____

Handwritten text, possibly a list or notes, located in the upper left quadrant of the page.

Handwritten text, possibly a list or notes, located in the upper left quadrant of the page.

FICHA 6

RECURSOS DISPONIBLES EN LA COOPERATIVA

a) Tierra

Total	Título de R.A	Tierra propio	Tierra Alquilada		Cedida / Ocupada		Otros formas
			A.P.P.	Privadas	A.P.P.	Privados	

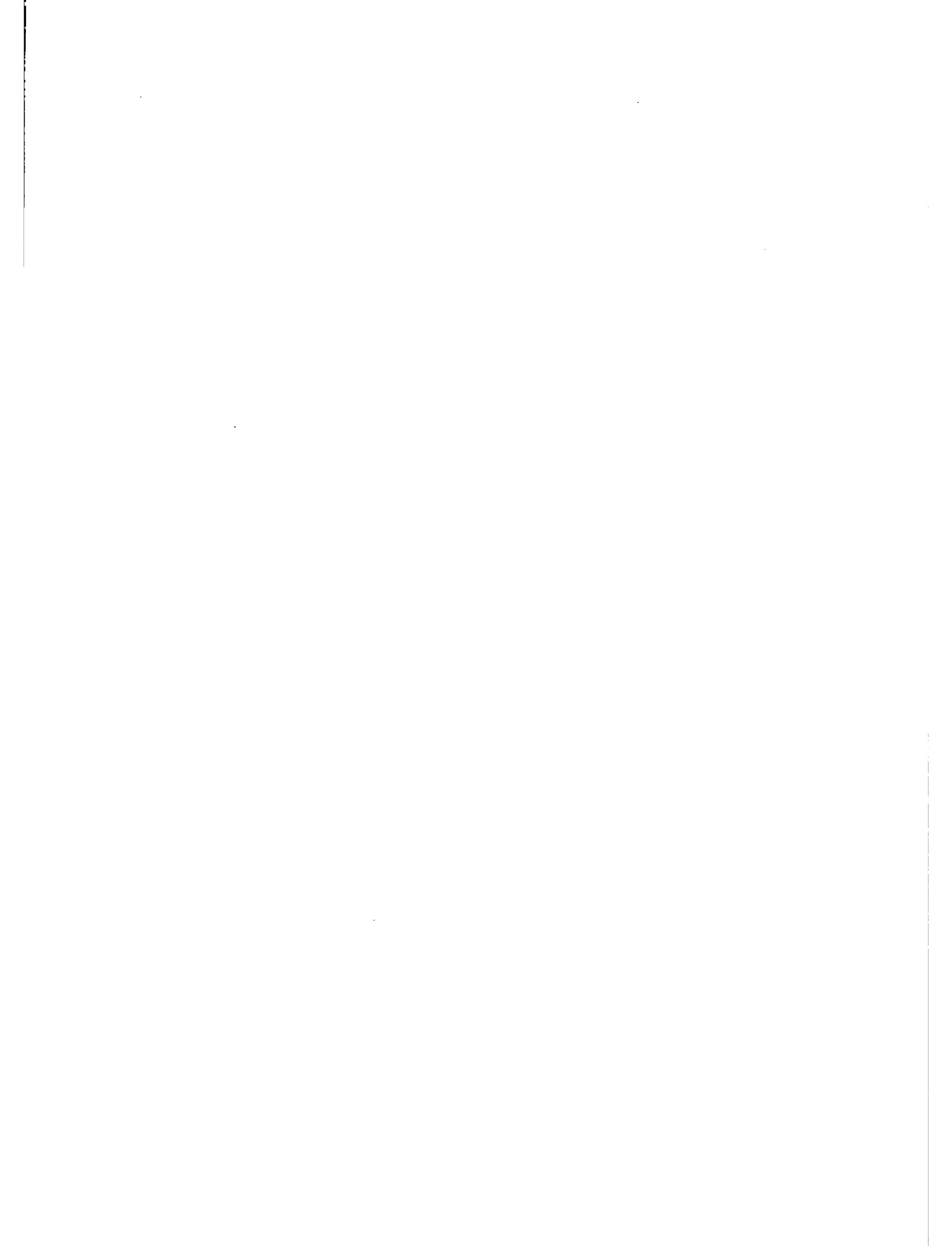
b) Fuerzo de Trabajo

Número actual de miembros	Número total de familiares



**PLAN DE PRODUCCION
ANUAL**

CICLO 84/85



a) OBJETIVOS
GENERALES

b) PROYECCION DEL HATO

Categoría	Inventario Inicial	S A L I D A S			E N T R A D A S			Inventario final	Diferencia (+ o -)
		Muertes	Auto consumo	Ventas	Compras	Nacimientos y muertes	Cambios de categoría		
VACAS TOTAL									
Vacas Paridas									
Vaquillos 3-4 años									
Vaquillos 2-3 años									
Vaquillos 1-2 años									
Terneros 0-1 año									
Terneros 0-1 año									
Novillos 1-2 años									
Novillos 2-3 años									
Novillos 3-4 años									
Bueyes									
Toros									
TOTAL									

% de Partición programado para el ciclo: _____



d) Producción de Leche y de sus derivados.

		Invierno	Verano	Invierno	Verano	
				Precio unitario	Valor total	
Promedio de vacas en producción por día						
Promedio de producción por vaca y por día						
Producción total de leche por época (1)						
Auto-consumo diario						
Total auto-consumo por época (2)				5	5	
Producción total menos auto-consumo (1) - (2) = (3)						
DESTINO DE LA LECHE NO CONSUMIDA	Venta de leche (4)			6	6	
	Queda para Productos Derivados (3) - (4)					
	PRODUCTOS DERIVADOS	Queso			7	7
		Cvajada			8	8
		—			9	9
—				10	10	
Valor total de la Producción = 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10						
Valor total de la Producción menos Auto-consumo = 6 + 7 + 8 + 9 + 10						

PRECECRIA que para la columna de el costo de el producto a su vez...

FICHA 12. RESUMEN DEL COSTO PLANIFICADO POR ACTIVIDAD

Actividad: _____ Mes o época: _____ Planificado: _____

Producción total esperada: _____ Producción a la venta: _____

COSTO PLANIFICADO

Meses	Costo de la Fuerza de Trabajo		Costo de los Insumos	Otros costos: Maquinaria, bueyes..	Total
	Cant.	¢			
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Enero					
Febrero					
Marzo					

COMPARACION INGRESO - EGRESO

Precio unitario de venta: _____ Ingreso de Venta: _____

	Total	Por unidad planificada
Valor total de la Producción <i>para la venta</i>		
Costo total Planificado		
Saldo (+ / -)		





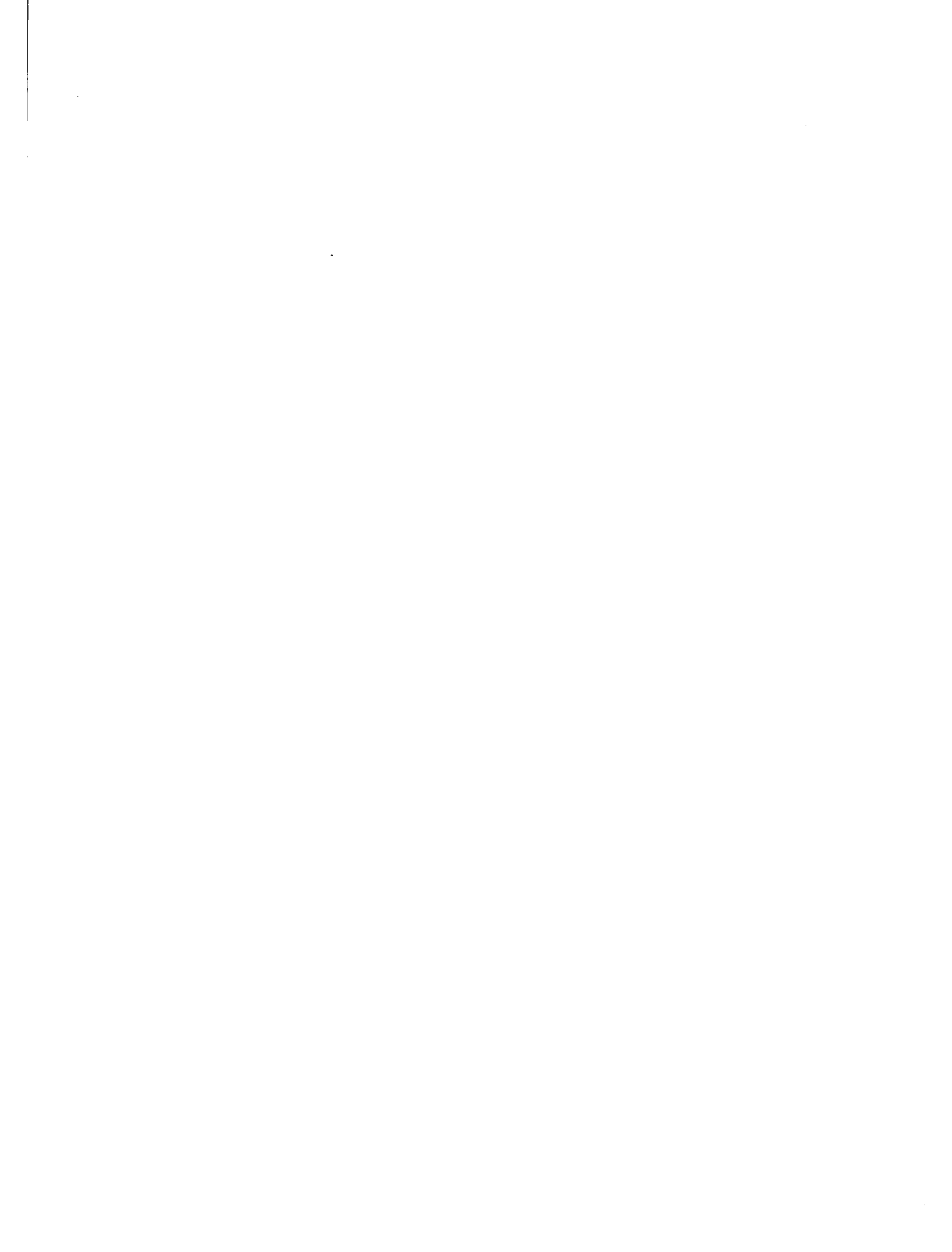
CALENDARIO Y BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS

Rubro	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Total
I N G R E S O S	Cultivos Anuales												
	Cultivos Perennes												
	Venta Animales												
	Venta Leche/ /Derivados												
	Otros Ingresos												
Total Ingresos													
G A S T O S	Cultivos Anuales												
	Cultivos Perennes												
	Ganadería												
	Mantenimientos												
	Otros Gastos												
													Saldo de Ingresos menos gastos

SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA

GUIA METODOLOGICA PARA
LA IMPLEMENTACION
DE LA ETAPA DE PLANIFICACION
EN
COOPERATIVAS DE CREDITO Y SERVICIOS

- CCS -



EL DIAGNOSTICO Y PLANIFICACION EN LAS CCS.

La etapa del Diagnóstico y Planificación en las CCS consistirá en lo siguiente:

- 1) Taller de motivación a la Junta Directiva sobre el SGC y capacitación sobre el llenado de la solicitud de crédito individual. Además la preparación de la primer Asamblea General.
- 2) Primer Asamblea General en la cual se discutirán y analizarán los problemas productivos, de servicios y organizativos con el fin de solucionarlos mediante actividades, inversiones colectivas y acuerdos. También se procederá al llenado de la solicitud de crédito individual (planes de producción individuales).
- 3) Trabajo de la Junta Directiva que consistirá en el análisis de las propuestas surgidas en la asamblea, en base a la información contenida en el instrumental "Diagnóstico económico productivo"; en la elaboración de una propuesta de programa de asistencia técnica y en la elaboración del Plan Global de Producción Anual.
- 4) Segunda Asamblea General en la cual se discutirá la contrapropuesta de la Junta Directiva para su aprobación o rechazo; se aprobará el Programa de Asistencia técnica y se formalizará el crédito.
- 5) Trabajo de la Junta Directiva para elaborar las últimas fichas del instrumental "Diagnóstico económico-productivo" y programar las actividades para dar cumplimiento a lo aprobado por la asamblea general.

Todas estas actividades están detalladas con sus objetivos y metodología en el presente documento.

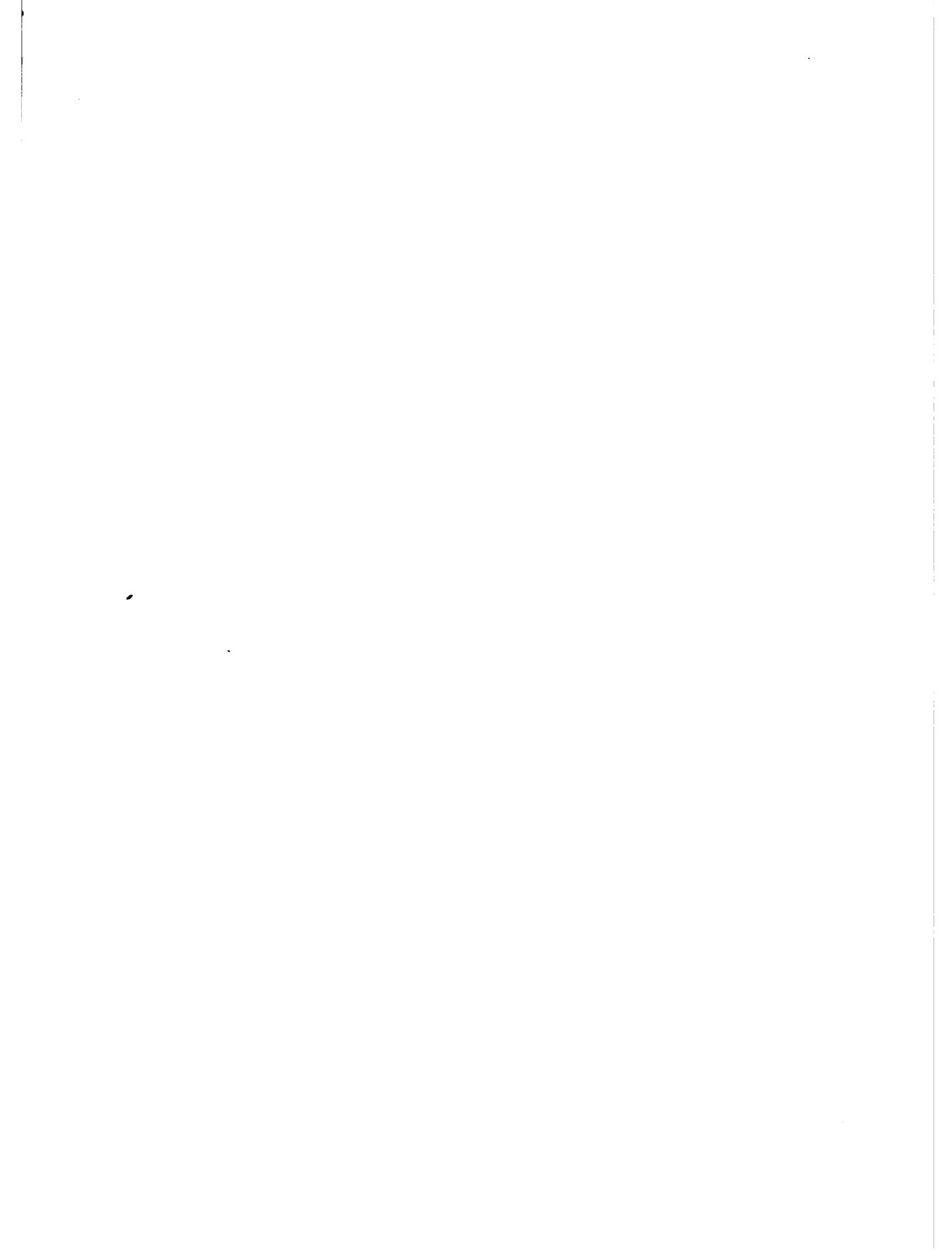
Cabe señalar que no es estrictamente una etapa de Diagnóstico sino que paralelamente se van desarrollando los trámites del financiamiento a los planes de producción individuales y al Plan Global de producción anual de la cooperativa.

Se ha pensado en esta metodología como una forma más segura de poder realizar el trabajo aprovechando el poder de convocatoria que tiene el crédito sobre los miembros de la CCS.

1. Taller de motivación a la Junta Directiva

1.1. Objetivos

- a) Informar de manera clara y sencilla en qué consiste el SGC y su articulación con los trámites de financiamiento.
- b) Motivar a la Junta Directiva para que desarrollen el SGC en forma integral y esta a su vez haga lo mismo con la Asamblea General.
- c) Capacitar a la Junta Directiva en la elaboración de solicitudes de crédito individuales.
- d) Programar las actividades a realizar por la Junta Directiva para organizar la primer Asamblea General.



1.2. Metodología

Para lograr los objetivos planteados para esta primer fase se desarrollará el trabajo de la manera siguiente:

Es conveniente tener un conocimiento preliminar de la cooperativa antes de visitarla. Así el técnico de R.A., y el promotor de UNAG podrán orientarse sobre la forma de enfocar adecuadamente su trabajo de motivación con la Junta Directiva.

Para explicar a la Junta Directiva acerca de la importancia del SGC como alternativa para ayudar a resolver sus problemas y consolidar su organización, se hará una presentación en forma sencilla y de la manera siguiente:

Se inicia la motivación tratando de conocer mejor la situación productiva, social, etc. de alguno de los miembros de la Junta Directiva. Por ejemplo: Y bien, Don José ¿Cómo le fue con el maíz? ¿qué problemas tuvo el año pasado con el maíz? ¿le quedó la ganancia que esperaba?.

Aquí se evidencia la importancia de tener un conocimiento previo de la cooperativa porque el técnico y el promotor de UNAG podría saber que Don José tuvo algunos problemas con el maíz y debe aprovecharse esta circunstancia relacionándola con los resultados económicos para lograr el objetivo de la motivación.

Ya iniciada la conversación se les pide a los miembros de la Junta Directiva reflexionar sobre el problema y detectar

las causas que originan ese problema. Se les podría formular algunas preguntas tales como:

¿Cuáles serían las gestiones que realizarían para tratar de solucionar ese problema?

¿Qué gestiones ha hecho Don José?

¿Cuáles fueron los resultados de esas gestiones?

¿Cómo tomarían la decisión de lo que se tiene que hacer?

Después de esta discusión partiendo de un problema concreto, se tratarán de relacionar las ideas expresadas por la Junta Directiva con los componentes del SGC.

Cómo al desarrollarse la discusión sobre el problema, al tratar de detectar sus causas y proponer soluciones con la participación de todos se estaba poniendo en práctica la Gestión Cooperativa. En este momento el técnico o el promotor de UNAG podrían definir lo que es Gestión Cooperativa y enfatizar lo ventajoso que resulta tratar de solucionar los problemas con la participación de todos, fortaleciéndose cada vez más la organización de su cooperativa y obteniendo todos los miembros mayores beneficios sociales y económicos.

A continuación, se procedería a explicar el trabajo inmediato a realizar que es la primer Asamblea General. Los detalles de cómo se desarrolla esta asamblea están en el punto 2.

Finalizada la explicación y hechas las aclaraciones del caso, la Junta Directiva procederá a programar las actividades de organización de la asamblea (convocatoria, local, etc.).

Después de la programación de actividades de organización de la asamblea, se procedería a capacitar a la Junta Directiva en el llenado de la Forma CR-5.2.A. Solicitud de crédito individual, por medio de ejercicios prácticos.

2. Primer Asamblea General

2.1. Objetivos

- a) Conocer los problemas productivos, de servicios, sociales y organizativos expresados por los miembros de manera participativa.
- b) Generar propuestas tendientes a solucionar los problemas expresados por los miembros.
- c) Solicitar los miembros su financiamiento para el ciclo agrícola.

2.2. Metodología

Como puntos de agenda de la asamblea se proponen los siguientes:

1. Explicación de los objetivos de la asamblea
2. Explicación de la metodología de discusión
3. Discusión de problemas y propuestas
4. Síntesis Global

5. Llenado de solicitud individual de crédito.

2.2.1. Explicación de los objetivos de la Asamblea.

La Junta Directiva con apoyo del técnico y el promotor de UNAG explicará a los miembros los objetivos que persigue la asamblea. Para dejar más clara a la asamblea sobre los dos primeros objetivos, se podrá tomar como ejemplo el problema concreto que se discutió en la fase de motivación con la Junta Directiva y enfatizar que la asamblea se desarrollará de manera similar.

2.2.2. Explicación de la metodología de discusión.

Este punto se abordará de la manera siguiente:

La Junta Directiva explicará que todos los miembros tienen el derecho de expresar sus problemas ya sean estos de cualquier tipo.

Al expresar un miembro su problema la Junta Directiva lo anotará en una pizarra o cartulina. Luego, procederá a preguntar cuantos miembros tienen el mismo problema y anotará la cifra al lado del problema.

No se procederá a la discusión y análisis del problema de manera inmediata, sino que se hará primero un listado de los problemas para después proceder a la discusión abordando primero el que muestra mayor número de miembros involucrados.

El ejemplo siguiente aclara más la metodología a seguir.

De todos los problemas expresados por los miembros se han priorizado los siguientes:

- | | |
|---------------------------|-------------|
| 1) Escasez de insumos | 10 miembros |
| 2) No hay centro de salud | 60 miembros |
| 3) Pérdida de cosecha | 30 miembros |
| 4) Escasez de tractores | 55 miembros |

Tomando el número de miembros como indicador de la importancia del problema, el primero en discutirse sería el No.2, no hay centros de salud.

Luego se discutirían en orden de prioridad el No.4, el No.3 y el No.1.

2.2.3. Discusión de problemas y propuestas

Es el desarrollo de la asamblea y la aplicación de la metodología explicada en el punto anterior.

Cabe señalar que en este momento, antes de entrar a la discusión se debe comprobar la asistencia de los miembros y considerar como válidos los acuerdos si están presentes como mínimo la mitad más uno de los miembros actuales de la cooperativa.

También es importante mencionar que en este punto el técnico y el promotor de UNAG deben motivar a la discusión y a que surjan las propuestas de solución sobre todo aquellas relacionadas con inversiones colectivas.

Además, se debe aclarar que la propuesta de una inversión colectiva grande necesita un estudio que demuestre la factibilidad de la inversión ya que hay algunos elementos que conviene analizar. Se les pueden poner algunos ejemplos. (Ver anexo 1).

2.2.4. Síntesis Global

El técnico y/o el promotor de UNAG harán una síntesis de los problemas y propuestas que surgieron en la discusión y haciendo resaltar los aspectos positivos de la participación democrática, el intercambio de opiniones y experiencias y cómo de manera organizada se pueden resolver más fácilmente los problemas y obtener mayores beneficios.

2.2.5. Solicitud individual de crédito

La Junta Directiva con el apoyo del técnico BND y R.A., procederá a elaborar las solicitudes de financiamiento de los miembros. Forma CR-5.2.A. Si la cooperativa está formada por 50 miembros, cada miembro de la Junta Directiva puede atender a 10 personas.

En caso de no encontrarse presentes algunos miembros por razones ajenas a su voluntad, la Junta Directiva podrá elaborarles a su regreso su solicitud de financiamiento y gestionar ante el Banco la aprobación del extra-plan de producción.

3. Trabajo a desarrollar por la Junta Directiva

3.1. Objetivos

- a) Elaborar el Plan Global de Producción anual (solicitud CR-5).
- b) Analizar los resultados de la discusión.
- c) Elaborar el programa de asistencia técnica.

3.2. Metodología

La elaboración de Plan Global de Producción anual (solicitud CR-5) es la resultante de la consolidación de los planes de producción individuales. (solicitud CR-5.2.A). La Junta Directiva con el apoyo del técnico BND y/o R.A. elaborará la solicitud global y realizará las gestiones para obtener el financiamiento.

Para efectuar el análisis de los resultados de la discusión en la asamblea, la Junta Directiva debe hacer lo siguiente:

- a) Recolectar la información que solicita el instrumental "Diagnóstico Económico-productivo" en las fichas I, II, III y IV.
- b) Analizar los resultados de la discusión en asamblea general relacionándolos con la información contenida en el instrumental.
- c) Elaborar contrapropuesta para presentarla a discusión en la segunda asamblea general.

En la realización de todas estas actividades la Junta Directiva contará con el apoyo del técnico y el promotor de UNAG.

Un ejemplo del análisis de los resultados sería el siguiente:

En el listado de problemas aparecía el siguiente: Escasez de tractores, 55 miembros. La propuesta de solución pudo haber sido la compra de tractores. Pero viendo la información de la ficha IV, en el punto c) aparece una cifra de 8 tractores y 2 miembros, que los poseen. La Junta Directiva podría proponer entonces usar esos tractores estableciendo un convenio con los dueños. Esta contrapropuesta será presentada a la asamblea para su discusión, aprobación o rechazo.

También puede servir para orientar posibles actividades o inversiones colectivas.

Si el dato del número total de cabezas de ganado es significativo, podría pensarse en impulsar una farmacia veterinaria.

La elaboración del mapa también ayuda a resolver algunos problemas de tipo organizativo y social. Un mapa pone en evidencia el grado de dispersión de los miembros.

Por ejemplo, si las reuniones se efectúan en la casa del presidente o la escuela, pero resulta que este lugar está en un extremo del territorio cubierto por la cooperativa, puede pensarse en un lugar más favorable para todos.

También el mapa puede ayudar a visualizar la ubicación de una posible parcela colectiva o inversión colectiva. ej.: Un CAR, una bodega, un beneficio, etc.

Para elaborar la propuesta del programa de asistencia técnica la Junta Directiva deberá tomar en cuenta dos elementos:

- a) Los problemas productivos expresados por los miembros en la asamblea.
- b) La orientación productiva de la cooperativa.

La elaboración de este programa será una discusión y acuerdos entre la Junta Directiva y el técnico y se presentará a la asamblea para su aprobación o modificación. Este programa estará reflejado a nivel instrumental en la ficha VII "Plan Anual de Asistencia Técnica".

4. Segunda Asamblea General

4.1. Objetivos

- a) Aprobar o rechazar las contrapropuestas de solución elaboradas por la Junta Directiva.
- b) Aprobar o modificar el Plan Anual de Asistencia Técnica.
- c) Formalizar el crédito.

4.2. Metodología

Como puntos de agenda de la asamblea se proponen los siguientes:

1. Comprobación de la asistencia mínima.
2. Presentación de las contrapropuestas.
3. Discusión y acuerdos definitivos.
4. Presentación del Plan Anual de Asistencia Técnica.
5. Discusión y aprobación definitiva.
6. Formalización del crédito.

4.2.1. Comprobación de la asistencia mínima.

Se hace con el objeto de darle validez a los acuerdos que se tomen en las discusiones a efectuarse.

4.2.2. Presentación de las contrapropuestas.

La Junta Directiva con el apoyo del técnico y el promotor de UNAG, presentarán en papelones, cartulina o pizarra las contrapropuestas elaboradas en la etapa anterior. Se explicará el porqué de la contrapropuesta y se someterá a discusión.

La presentación en cartulina puede diseñarse de la manera siguiente:

PROBLEMA	No. MIEMBROS	PROPUESTA	CONTRAPROPUESTA	ACUERDO FINAL
Escasez de <u>tractores</u>	55	Compra de 2 tractores	Convenio con miembros <u>dueños</u> de tractores.	Establecer convenio, pero comprar 1 tractor.

4.2.3. Discusión y acuerdos definitivos.

La asamblea considerará la contrapropuesta, hará el análisis y tomará una decisión final. También aquí es importante la participación del técnico y/o el promotor de la UNAG para promover la discusión.

4.2.4. Presentación del plan anual de asistencia técnica.

La Junta Directiva con apoyo del técnico presentará en cartulina o pizarra la propuesta del plan anual de asistencia técnica.

Se explicará el origen de la propuesta y la presentación en cartulina puede hacerse según el diseño de la ficha VII.

4.2.5. Discusión y aprobación definitiva.

La asamblea considerará el plan de asistencia técnica y hará las modificaciones que considere necesarias. Al final, la asamblea dará su aprobación y se comprometerá a participar activamente en la realización del programa de asistencia técnica.

4.2.6. Formalización del crédito.

La Junta Directiva apoyada por el técnico R.A. y/o BND solicitará a los miembros su firma en los documentos necesarios para formalizar el crédito.

Cabe aclarar que en este momento no se entregará la habilitación financiera, sino que los miembros pueden ir a retirar sus partidas cuando lo deseen.

5. Trabajo de la Junta Directiva

5.1. Objetivos

- a) Ejecutar los acuerdos tomados en la segunda asamblea general.
- b) Programar las actividades del trimestre.

5.2. Metodología

- a) La Junta Directiva con el apoyo del técnico y el promotor de la UNAG pasará en limpio en la ficha V "Síntesis de problemas y propuestas" los problemas discutidos en la primer asamblea con su respectivo número de miembros involucrados. Las alternativas de solución serán las que la asamblea haya aprobado definitivamente.
- b) Luego se describirán las actividades e inversiones colectivas a desarrollar en la ficha VI.
- c) Se elaborará el plan de asistencia técnica definitivo aprobado por la asamblea, en la ficha VII.
- d) Se programarán las actividades a realizar por la Junta Directiva durante el mes, para realizar las gestiones y dar cumplimiento a lo aprobado por la asamblea general. (Véase anexo 2. "Programación de actividades").

II. ACCIONES A REALIZAR DESPUES DEL DIAGNOSTICO

1) El estudio de factibilidad económica de las inversiones colectivas

Este estudio ya sea esté a cargo del técnico R.A., BND o el TPP debe generar un trabajo de motivación continuo. Las visitas individuales o reuniones para la obtención de datos necesarios para el estudio deben ser aprovechados para mantener viva la inquietud y motivación de los miembros acerca de la inversión colectiva.

2) El estudio a nivel zonal

Este estudio en el que participan las instituciones estatales y organismos de masa a nivel zonal, tratará de determinar y orientar si es posible ampliar la inversión involucrando a otras cooperativas del área. También estudiará el caso de los miembros de las CCS con problemas de tierra para determinar las alternativas de solución y las acciones a emprender.

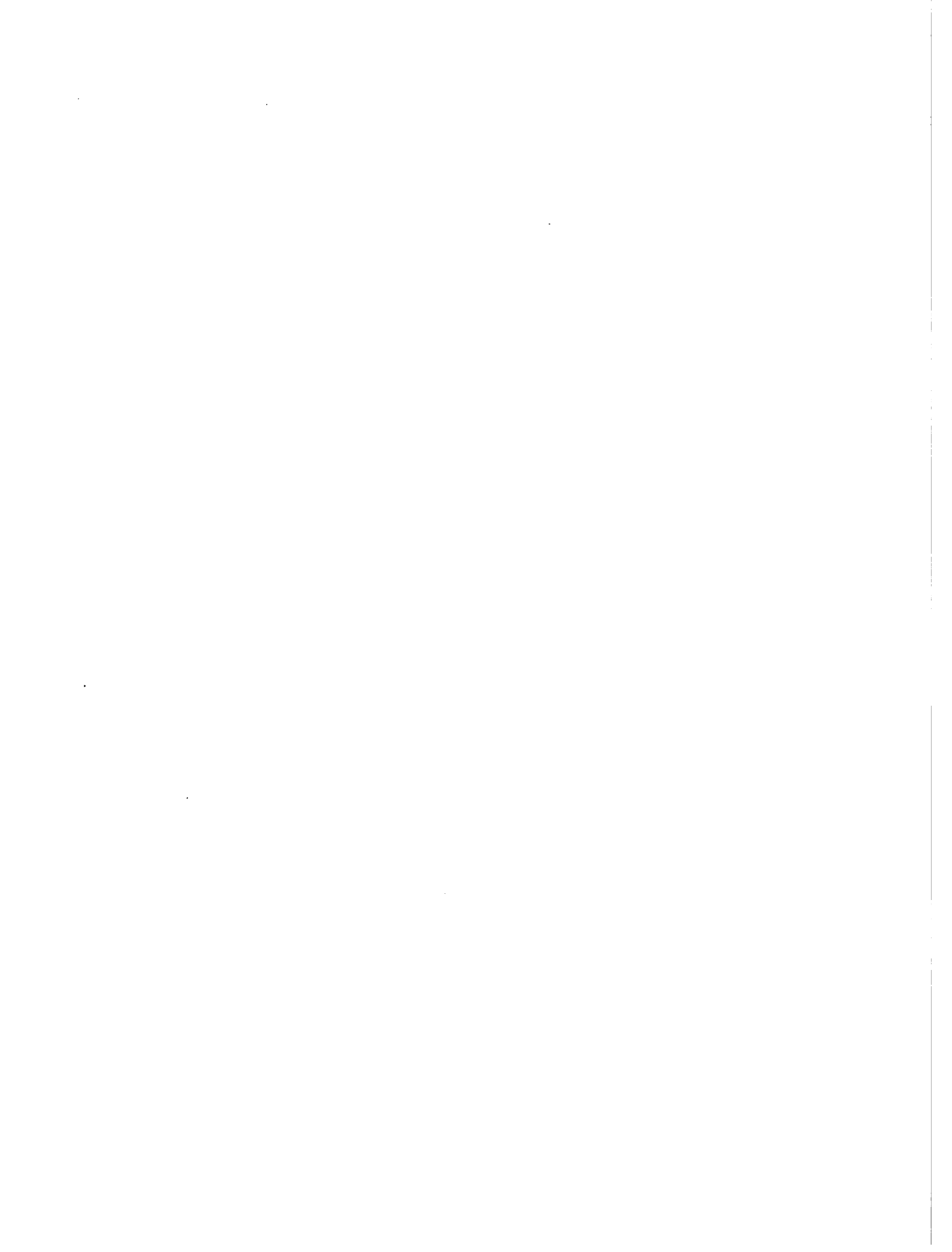
3) La presentación del estudio de factibilidad de las inversiones colectivas propuestas. En base a estos resultados los miembros decidirán finalmente si concretar o no la inversión.

4) La capacitación organizativa y Administrativa

Si la (s) cooperativa (s) decide (n) desarrollar la inversión colectiva, se procedería a la capacitación organizativa y administrativa que demanda la inversión.

5) La concreción de la inversión

Se procedería a elaborar un programa de actividades, retirados del financiamiento, el asesoramiento y seguimiento por parte de las instituciones estatales, etc.



A N E X O S



Ejemplos de Inversiones Colectivas

Caso 1 Caso de maquinaria y otros equipos tales como:

- tractor
- camión
- camioneta
- bomba de riego
- picadora de pasto, etc.

En estos casos se debe contemplar:

a) A quienes beneficiará el bien.

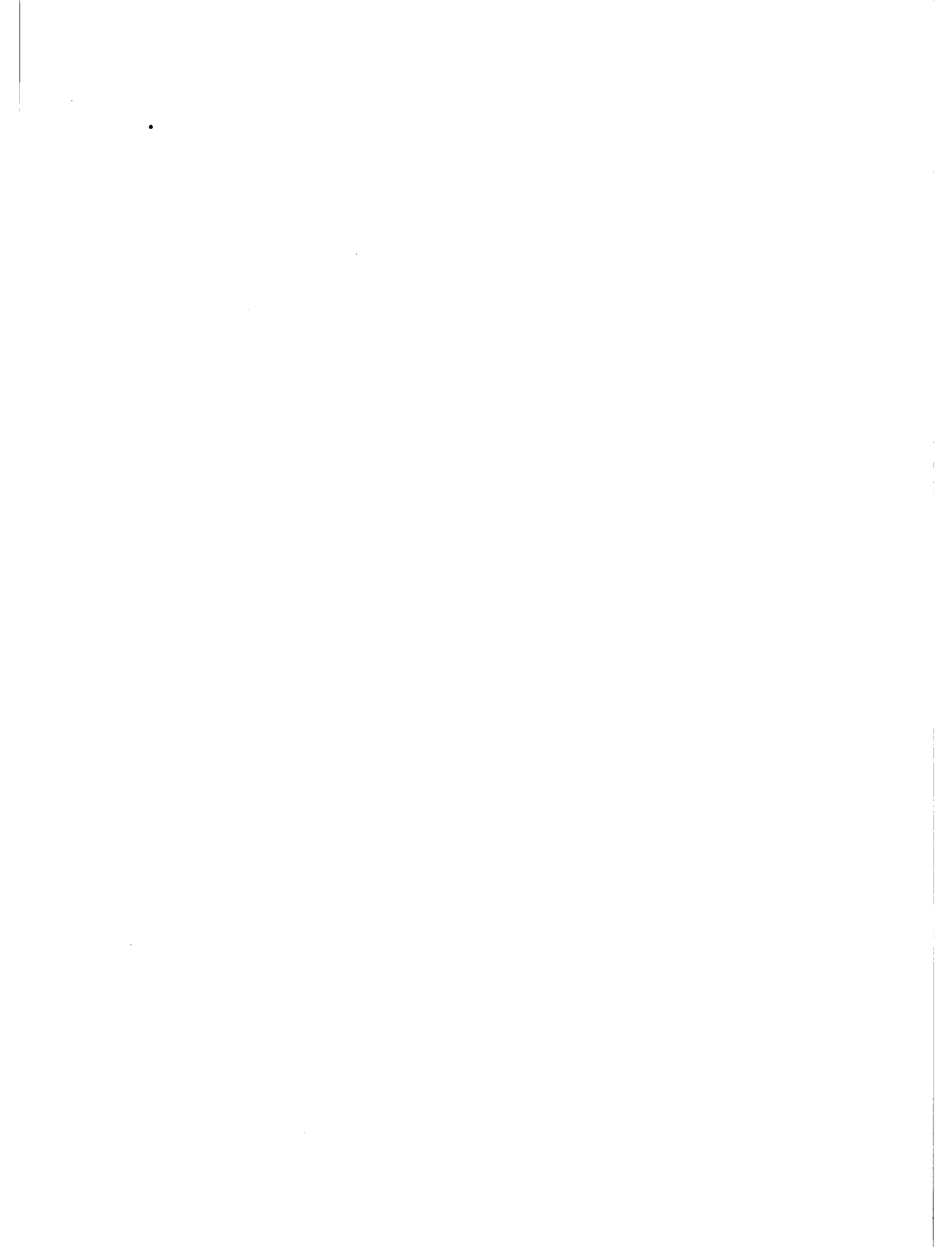
Es decir si dará servicio solamente a los miembros de la cooperativa o también a otras cooperativas y productores individuales de la zona, en qué otras actividades puede utilizarse el bien durante el tiempo ocioso.

b) Mantenimiento del bien.

Se refiere a las revisiones periódicas y reparaciones que deben efectuarse al bien, los recursos necesarios para esta actividad tales como repuestos, lubricantes, etc., el personal que realizará esta labor y los servicios necesarios que el Estado debe suministrar para ello.

c) Administración del bien.

Que tipo de organización se requiere a lo interno de la cooperativa para administrar el uso del bien, tipos de controles que deben llenarse, personal que



realizará esta tarea, capacitación necesaria, etc.

Ej.: 1

La Cooperativa de Crédito y Servicio "Germán Pomares O", cuya actividad productiva es el algodón, considera que es necesaria la adquisición de otro tractor para efectos de preparación de tierra. Dicha cooperativa trabaja un área de 600 mzs. entre todos sus miembros (20 en total).

Para poder decidir si dicha inversión se puede concretar, el técnico debe realizar un estudio de factibilidad que permita detectar si es rentable o no la inversión.

Por ejemplo, si el BND les autoriza la suma de C\$200.000.⁼ a 5 años de plazo y al 8% anual pagaderos los intereses anualmente, la cooperativa debe establecer un precio por el servicio que le permita ir abonando al BND, cubrir los costos de operación del tractor y obtener una utilidad que les permita reinvertirla en otras obras.

Esto significa que si la Cooperativa debe entregar en el primer año al BND C\$56,000.⁼ (C\$16,000.⁼ de intereses y C\$40,000.⁼ de abono al principal), la venta del servicio del tractor debe generarles aún más de C\$56,000.⁼ para poder cubrir el salario del maquinista, la compra de repuestos, las reparaciones, el mantenimiento, etc., y además obtener alguna utilidad



para crear un fondo propio de la cooperativa que le permita hacer más adelante algunas inversiones colectivas con sus propios recursos.

Si la cooperativa no logra reunir esta cantidad de dinero en la venta del servicio a sus miembros y considerando que el tractor pasará ocioso algunas épocas, entonces la cooperativa decide vender el servicio a otras cooperativas ó productores individuales de la zona para ir recuperando poco a poco la inversión.

Previo a la adquisición del tractor, la Cooperativa debe seleccionar a la persona que se encargará del manejo, mantenimiento del mismo (un miembro u otra persona entendida en el ramo) y también a la persona que administrará su uso para recibir la capacitación necesaria.

La administración del uso de la maquinaria implica planificar el trabajo del tractor de manera que no se sobrecarguen ni tampoco esté ocioso. Por ejemplo: Si ya ha concluido el trabajo de preparación de tierra en la cooperativa y esta actividad ya se ha llevado a cabo en la zona, el administrador puede decidir que el tractor se utilice como medio de transporte de los miembros.

Además el administrador debe planificar las actividades de mantenimiento, o sea cada cuanto debe engrasarse, cambiar aceite, hacer revisiones, etc., efectuar



los cobros por el servicio a los miembros u otros.

Llevar los controles contables correspondientes, etc.

Caso 2 En caso de una inversión para infraestructura tales como:

- bodega
- silo
- baño garrapaticida
- pozo artesiano

Se debe contemplar:

a) A quienes beneficiará la obra.

Esto es con el objeto de determinar las dimensiones que debe tener la obra, es decir si sólo la cooperativa recibirá el servicio o también lo requieren otras cooperativas y productores individuales de la zona.

b) Localización de la obra.

O sea tener una idea de la ubicación más adecuada de la obra que permita dar respuesta a las necesidades de todos los miembros o de la mayoría en caso de que la dispersión geográfica sea muy marcada.

c) Cómo realizar la obra.

O sea si la cooperativa cuenta con miembros capaces de realizar la obra o será necesario contratar mano de obra especializada.

d) Con qué elementos realizar la obra.

Si se cuenta con todo lo necesario para realizar opor

tunamente la obra, que tipo de servicio se requerirán del Estado para ello.

e) Como administrar la obra.

Es decir, que tipo de organización se requiere a lo interno de la Cooperativa para administrar el servicio que va a brindar la obra, tipo de controles que deben llevarse, personal que realizará esta tarea, capacitación necesaria, etc.

Caso 3 El caso de actividades agrícolas tales como un vivero de Café.

Se debe considerar:

a) A quienes beneficiará la inversión.

Esto debe determinarse en primer lugar para establecer el tamaño que debe tener el vivero.

b) Localización.

La localización es muy importante pues el vivero debe estar en un lugar accesible a la mayoría de los miembros y además donde se encuentren vías de acceso que facilite el traslado de las plantas hacia los lugares donde se van a establecer las plantaciones.

c) Qué insumos se van a necesitar para la construcción, mantenimiento del vivero, si el Estado tendrá la existencia oportunamente o si será necesario tener otras vías de abastecimiento que permitan hacer la actividad en el tiempo previsto.

d) Mantenimiento del vivero.

Se refiere a qué personal será el que realice la actividad, qué labores deben efectuarse y cuándo.

e) Administración del vivero.

O sea qué tipo de organización es necesaria para la administración de esta inversión, qué controles financieros y técnicos deben llevarse, qué personal realizará esta tarea.

Ej.: 2

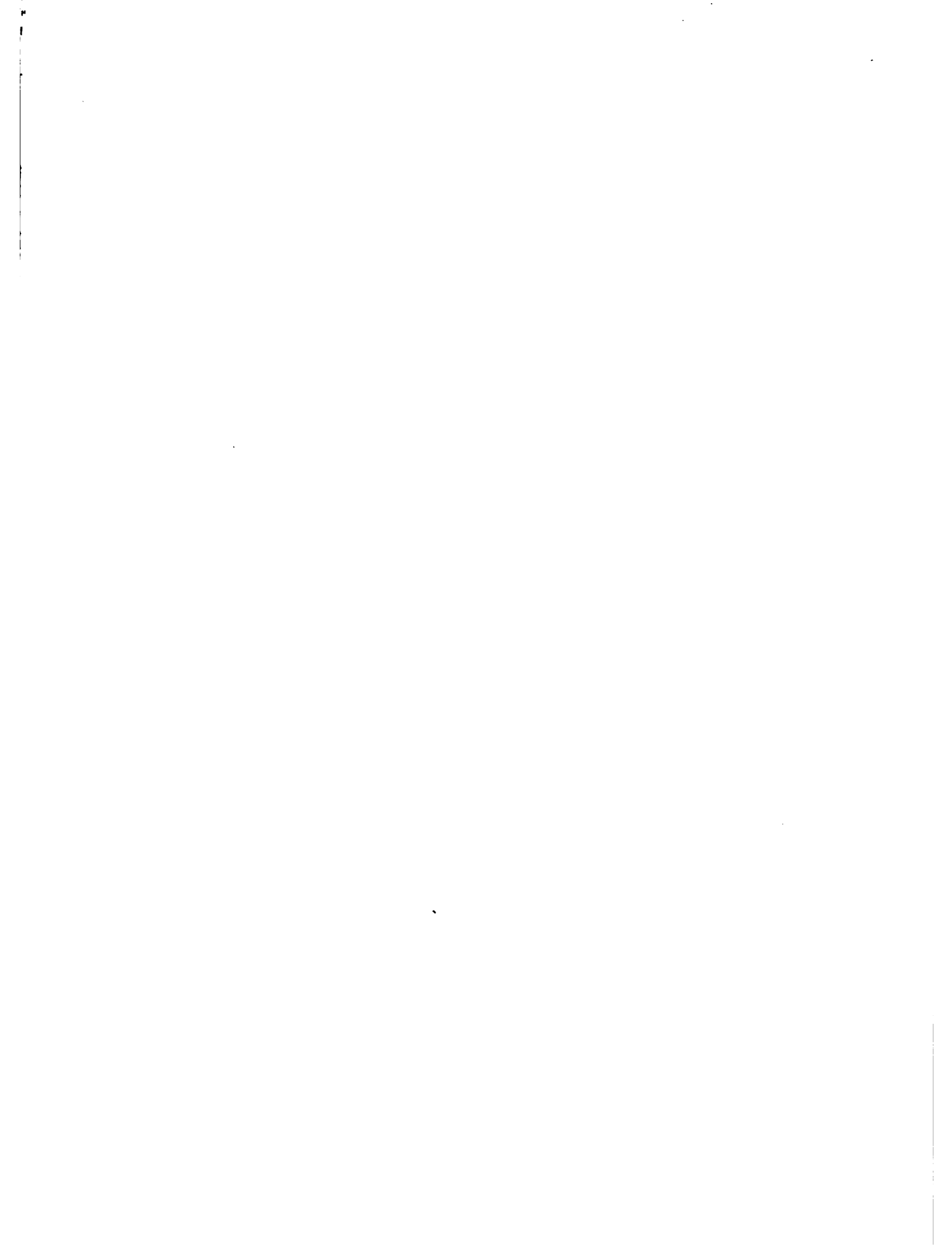
La Cooperativa de Crédito y Servicio "Oscar Benavides" ha optado por la construcción de una bodega para almacenar insumos y prestar el servicio de comercialización a sus miembros.

Considerando que el BND autoriza para esta obra la suma de C\$150,000. a 3 años de plazo, al 8% anual pagaderos los intereses anualmente, la cooperativa debe abonar el primer año C\$62,000. (C\$12,000. de intereses, C\$50,000. abono al principal). Esto quiere decir que el precio de los productos que la cooperativa comercializará a sus miembros debe contemplar la recuperación de la deuda, el salario del personal que se dedicará a esta actividad, los gastos operativos que ocasione el servicio (transporte de los insumos a la bodega por ejemplo) y dejar una utilidad que se irá acumulando para utilizarla en inversiones colectivas futuras.

En primer lugar se debe conocer a quienes beneficiará este servicio (si solamente a la cooperativa o también a otras cooperativas y productoras individuales de la zona) y la clase de insumos se van a distribuir para establecer qué tipo de infraestructura construir (tamaño de bodega, mobiliario, etc.).

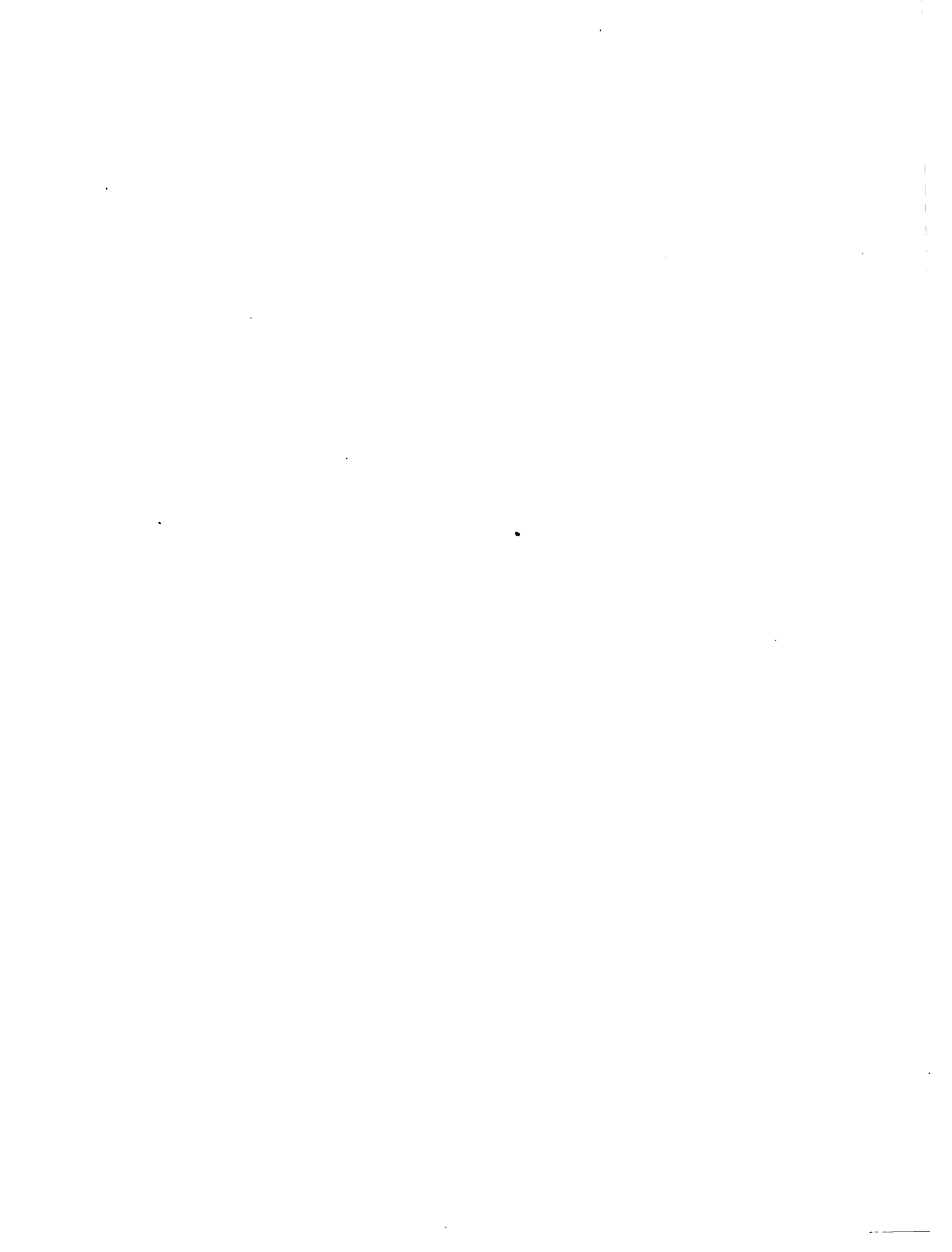
La localización es muy importante puesto que el almacén debe estar accesible a todos los usuarios o a su mayoría para que en realidad signifique una mejor alternativa de abastecimiento de insumos.

En cuanto a la administración, esto implica que se debe mantener oportunamente la existencia de productos de acuerdo a los planes de producción, establecer los precios, controlar las entradas, salidas de materiales de bodega, controlar las entradas, salidas de dinero, etc.



Programación de actividades

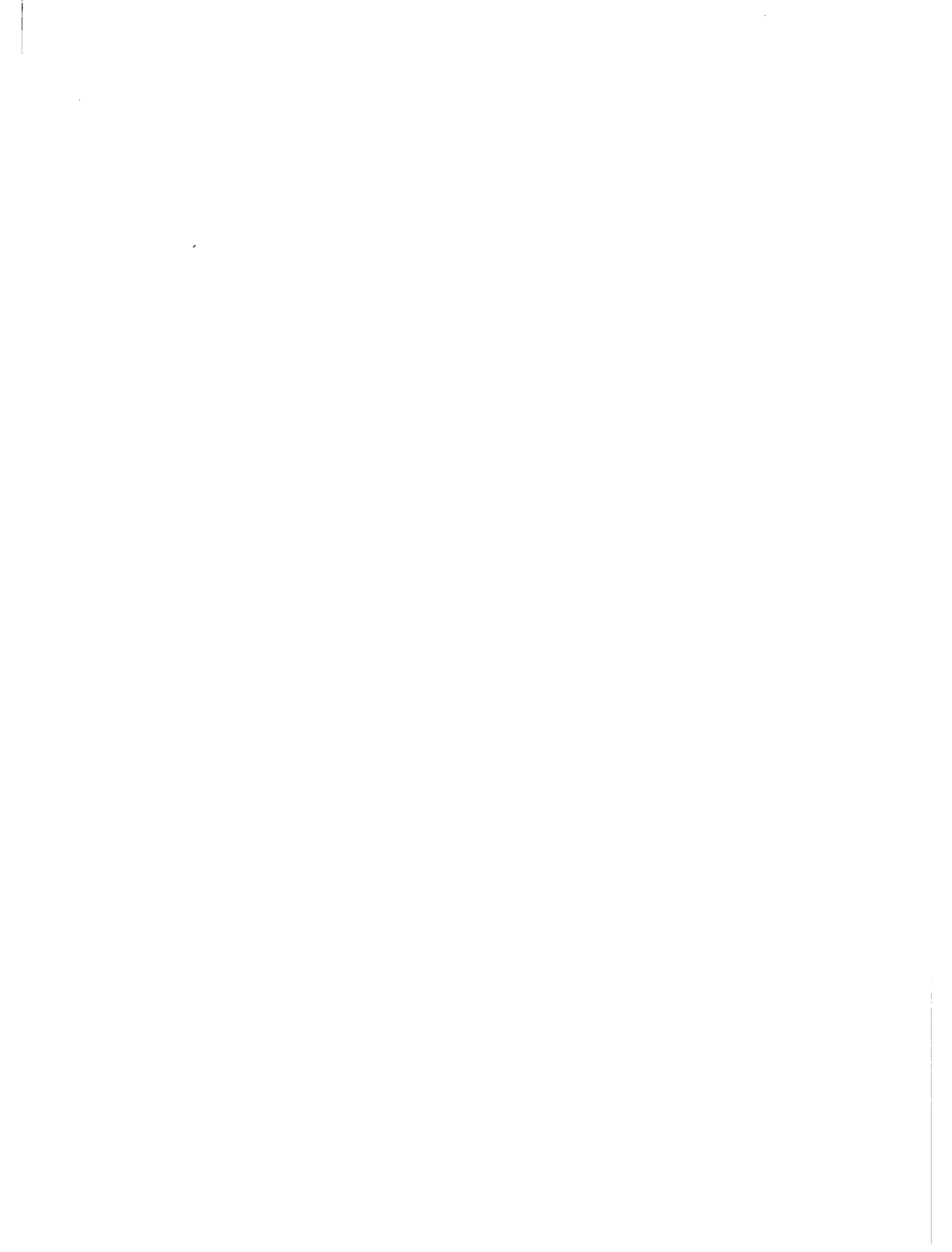
A C T I V I D A D	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA DE REALIZACION



**DIAGNOSTICO
ECONOMICO-PRODUCTIVO
COOPERATIVA DE CREDITO Y SERVICIO**

CICLO 84/85

Comunidad _____ Municipio _____ Zona _____



I. MAPA DE LA COOPERATIVA

Hay que ubicar las comarcas donde la cooperativa tiene miembros, indicando las casas de los miembros y los accidentes más importantes del terreno.

A large empty grid for mapping the cooperative's territory. The grid consists of 20 columns and 15 rows of squares, providing a structured area for drawing and marking the locations of members and important terrain features.



II. ASPECTOS GENERALES

a) Número total de miembros actualmente: _____
b) Numero de miembros que trabajan en formad colectiva: _____

c) Composición de los Organos de Gestión:

Junta Directiva

Presidente _____
Vice-Presidente _____
Coordinador de Producción _____
Coordinador de Finanzas _____
Coordinador de Educación _____

Comisiones de trabajo presentes

Producción _____
Finanzas _____
Educación _____
Otras (especificar) _____

d) Servicio que la Cooperativa está prestando a sus miembros

Trámites de crédito _____
Abastecimiento de insumos _____
Transporte _____

Almacenamiento _____
Mecanización _____
Otras (especificar) _____

e) Instrumentos de Gestión utilizados en caso de poseer parcela o Inversión colectiva:

Planilla _____
Plan de Producción _____
Plan de Inversiones _____
Control de Efectivo _____
Seguimiento Técnico _____
Otros (especifique) _____

IV. ESTRUCTURA SOCIO-ECONOMICA GLOBAL.

I. Propiedad individual

a) Tenencia de la tierra.

Total Mzs.	Propia	Alquilado	Asignada	Otras
N° Miembros				

b) Uso agropecuario del suelo.

Total Mzs.	Cultivos anuales	Cultivos perennes	Pastos	Tacotales	Otros

c) Medios de Producción

Tipo de medio	T tractor	Bueyes			
Cantidad					
N° Miembros					

2. Propiedad Colectiva

a) Tenencia de la tierra

Total Mzs.	Propia	Alquilada	Asignada	Otra
N° Miembros				

b) Uso agropecuario de la parcela colectiva

Total Mzs	Cultivos anuales	Cultivos perennes	Pastos	Tacotales	Otros

c) Medios de producción colectivos

Tipo de medio de producción	Procedencia	Año de adquisición o construcción (edad)	Estado actual	Valor actual estimado
Total				

VII. PLAN ANUAL DE ASISTENCIA TECNICA

Tema de Capacitación	Forma en que se desarrollará la Capacitación	Número de participantes	Duración	Responsable	



