

IICA-CIDIA

(CEE-FRANCIA-IICA)

Proyecto FORGE

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Jurídica

04 FEB 1987

IICA - CIDIA

INFORME DE LA SEGUNDA MISION DE APOYO

(21 de Octubre-19 de Noviembre de 1984)

Dominique Gentil

Presidente del IRAM

San José Costa Rica

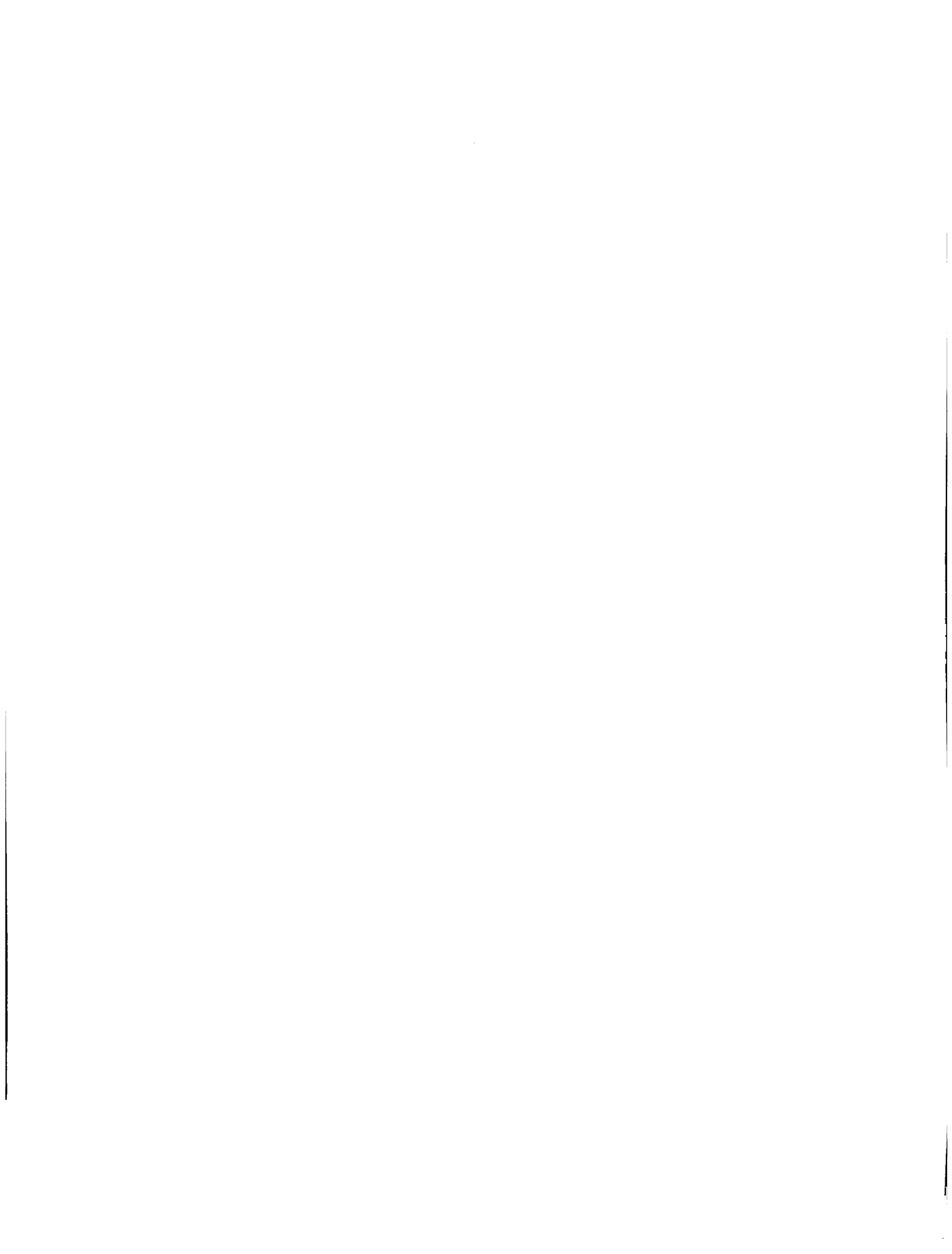
Enero de 1985

BV-000317 c.1  
000318 c.2

1000

0.175 10.17

0.175 10.17



(CEE-FRANCIA-IICA)

Proyecto FORGE

/ INFORME DE LA SEGUNDA MISION DE APOYO

(21 de Octubre-19 de Noviembre de 1984)

Dominique<sup>v</sup> Gentil  
Presidente del IRAM

San José Costa Rica

Enero de 1985

00003748

100A  
T-11  
G-2  
C1

## INDICE

	Página
Introducción	
I. Análisis por país.	
1.1. Costa Rica	1-4
1.2. Honduras	15-25
1.3. Nicaragua	26-38
1.4. Panamá	39-52
II. Temas comunes	
2.1. Comparación institucional	54-55
2.2. Metodología: La coherencia de un ciclo.	56
2.3. La conciencia empresarial o de gestión y la viabilidad económica a mediano plazo de las cooperativas.	56-59
2.4. La capacitación de técnicos.	59-60
2.5. Los indicadores de evaluación.	60-63
2.6. El papel de la Coordinación Regional.	63
Conclusiones	65





## INTRODUCCION

El presente informe es el producto de la Segunda Misión de Apoyo al Proyecto FORGE prevista en el marco del Convenio entre la CEE e IRAM. Esta se realizó en los cuatro países, Costa Rica (del 21 al 27 de octubre de 1984), Panamá (del 27 de octubre al 4 de noviembre), Honduras (del 5 al 9 de noviembre), Nicaragua (del 10 al 16 de noviembre). En cada país hubo una discusión de las principales conclusiones, con los técnicos nacionales e internacionales. Los problemas generales del Proyecto, también pudieron ser discutidos en la Reunión de Coordinación Regional de San José (días 17-18 de noviembre).

Como se trata de una Misión de Apoyo, el presente informe es más que todo destinado a los Equipos Nacionales, a la Coordinación Regional, a los organismos patrocinadores, es decir a personas que ya conocen los países, los movimientos cooperativos y el Proyecto. Este Informe está enfocado entonces sobre las principales evoluciones observadas desde hace un año y sobre sugerencias por países y problemas comunes a los cuatro países.

Para lectores menos informados se recomienda leer los diversos informes producidos por el Proyecto (trimestrales o semestrales), o para entender las evoluciones el informe de la Primera Misión de Apoyo ( Octubre de 1983).

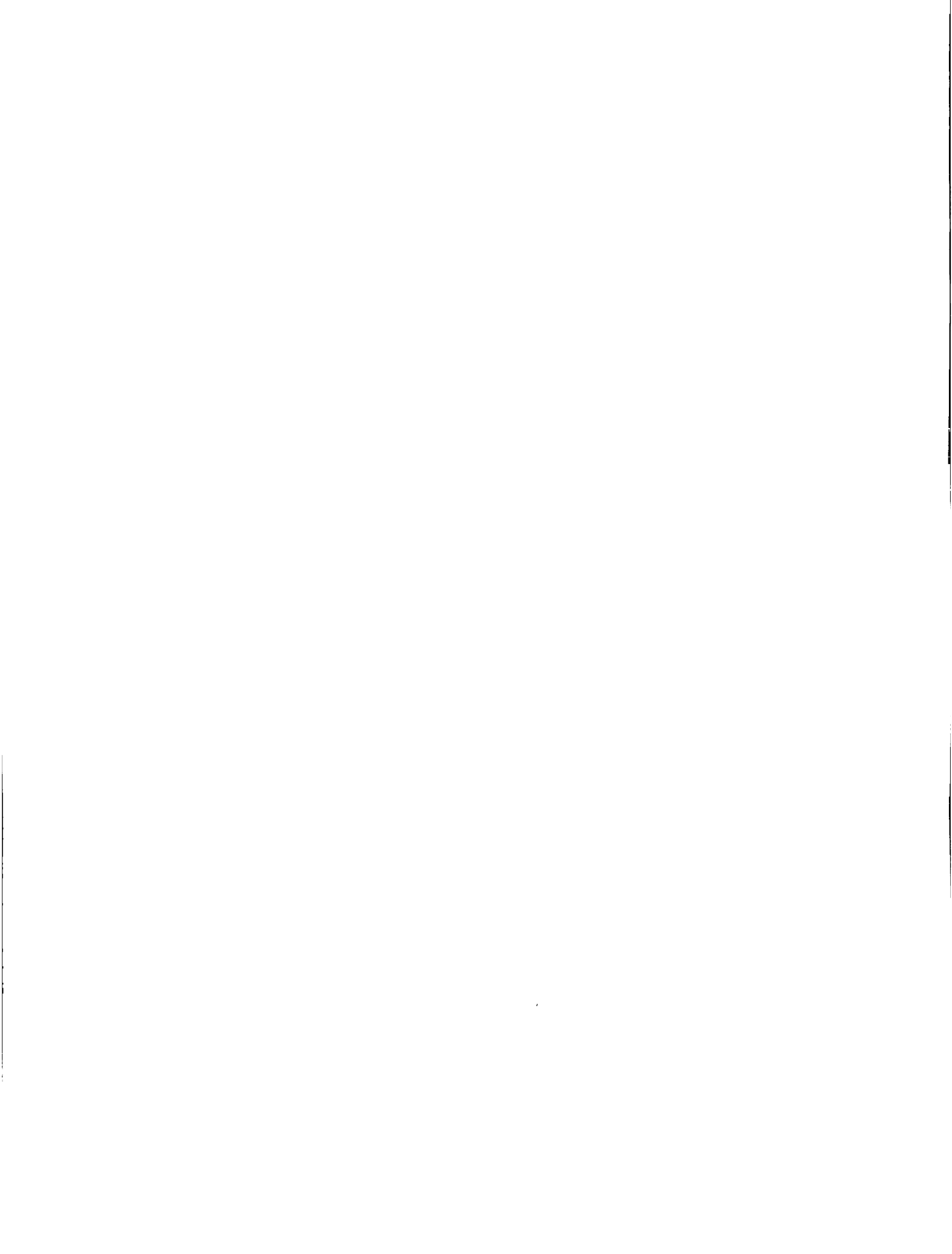
El presente informe se compone de dos grandes partes, una de Análisis por País y la otra de los Temas Comunes, lo que puede llevar a veces a repeticiones o divergencias de detalle (por ejemplo, en la presentación del ciclo metodológico) entre las sugerencias del país y las sugerencias generales. Sin embargo, esta presentación ha sido preferida para que cada país disponga de un conjunto coherente que corresponde además a lo que ha sido discutido con los equipos nacionales.

Ultima observación, se trata de una Misión de Apoyo y no de Evaluación, de ahí que el informe insista más sobre lo que puede ser mejorado que sobre los logros del Proyecto. Eso no debe falsear la impresión del lector, ya que en su conjunto el Proyecto sigue desarrollándose en buenas condiciones y correspondiendo a un problema clave, la capacidad de gestión de las cooperativas de producción.



I PARTE

ANALISIS POR PAIS



## 1.1. COSTA RICA

### 1. PRINCIPALES EVOLUCIONES (Octubre 83- Octubre 84)

#### A. METODOLOGIA

En Octubre de 1983 el Proyecto FORGE trabajaba en doce cooperativas ubicadas en la Provincia de Guanacaste, cuya situación económica es relativamente marginal. El Proyecto se esforzó antes que todo de mejorar la base productiva de las cooperativas (favoreciendo nuevos proyectos productivos y la obtención de créditos) y de hacer definir por los socios los registros contables requeridos para el funcionamiento de las cooperativas (varios talleres y asambleas generales sobre este tema).

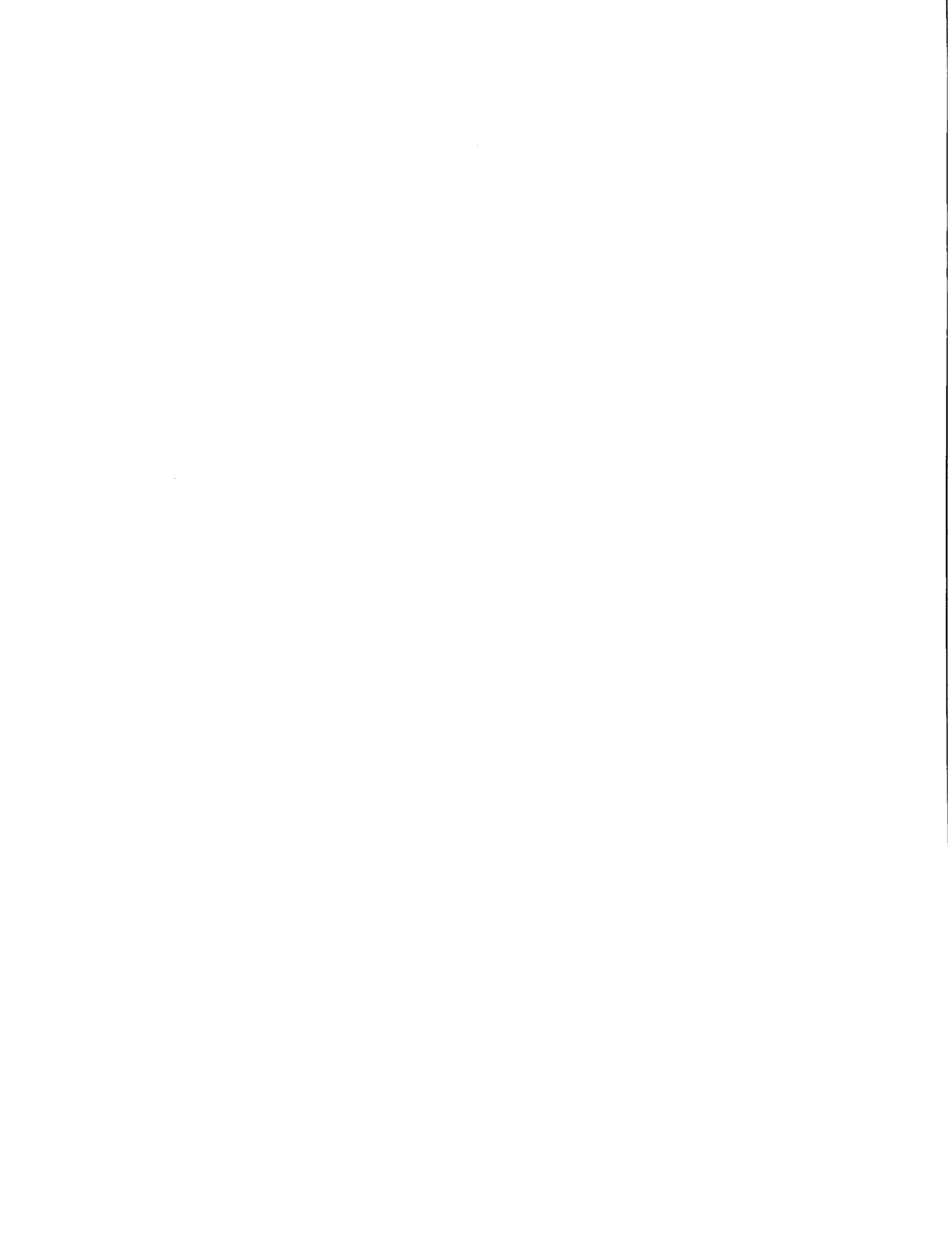
Desde un año las principales evoluciones son las siguientes,

a) Fracaso parcial de la experiencia espontaneísta de los registros contables. En la mayoría de los casos los registros han sido abandonados por los socios.

Varias explicaciones permiten entender esta situación.

-Los registros o la contabilidad en general presentan escasa motivación para los socios, ya que no le encuentran fácilmente una utilidad directa. Los registros son secundarios respecto a los otros problemas.

-Las actividades de la cooperativa dan empleo a tiempo parcial y sólo unos meses por año. De ahí que los registros se paran cuando no hay o hay poca actividad y no vuelven a funcionar.



-El sistema propuesto no tenía coherencia, habían registros demasiado numerosos y que no permitían sacar fácilmente los resultados. Además lo que interesaba a los socios era más que todo una función de control más que lograr la definición de un resultado con el fin de tomar decisiones de gestión.

-Por motivos diversos el seguimiento de los registros por el ETN (Equipo Técnico Nacional) ha sido irregular.

Si se busca profundizar el motivo principal que se menciona a menudo es que a los cooperativistas les hace falta realmente una "conciencia empresarial".

Es parcialmente cierto y se explica fácilmente por el origen social de los cooperativistas (en su mayoría antiguos asalariados o precaristas), pero también por la situación económica real en la cual se encuentran. Cómo interesarse a otra cosa que el jornal?, cuando la cooperativa por motivos climáticos o económicos, tiene poca oportunidad de desarrollar otras producciones o mejorar la rentabilidad de sus actividades productivas. Si por casualidad las cooperativas fueran rentables y con una contabilidad bien llevada deberían reembolsar sus deudas con sus bajos excedentes durante diez o quince años (que conste que no son más que parcialmente responsables de estas deudas ya que han sido los "conejillos de india" de varias instituciones gubernamentales).

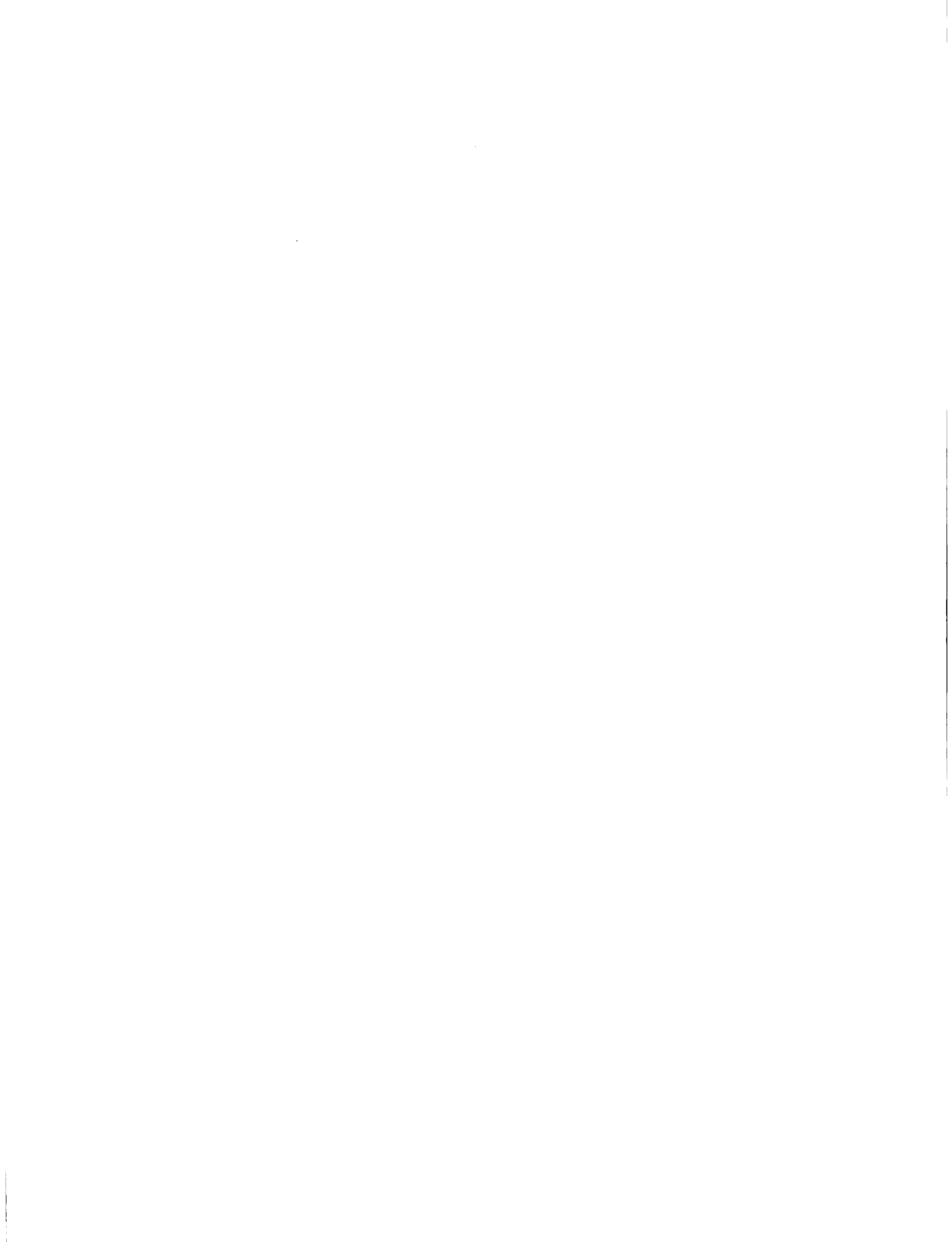
Como se ve, el problema es complejo y requiere un mejoramiento de las actividades económicas de las cooperativas, un análisis de las causas del endeudamiento, un saneamiento de estas deudas de las cuales cooperativistas no son responsables y una capacitación profundizada de los socios enseñando la relación entre excedente de la cooperativa, mejor remuneración y política de empleo. Sin subvención repetida bajo forma de créditos no reembolsados no hay posibilidad de empleo para los socios si no hay excedente (de ahí determinar el excedente por la contabilidad).





Aún si esta experiencia muy participativa de implementación de registros no alcanzó los resultados esperados, constituye sin embargo una etapa importante en el proceso de diagnósticos y de motivación de los socios sobre los problemas de gestión.

b) Con los diversos documentos disponibles (facturas, registros bancarios, etc) ha sido posible sin embargo, establecer los resultados del arroz en seis cooperativas. El trabajo se hizo en cada cooperativa y desembocó sobre un taller de comparación de las situaciones de las cooperativas arroceras. A partir de varios indicadores (análisis de los diversos costos, maquinaria, insumos, mano de obra, comercialización, gastos financieros, administración u otros gastos, llevando a un resumen de costos de producción, análisis de rendimiento, análisis de los precios y costos por saco, horas de trabajo por hectárea, precio por hora, ingreso neto por hora), ha sido posible evidenciar situaciones muy distintas según las cooperativas (en especial tres cooperativas con ganancias y tres con pérdidas). El seminario permitió también detectar en cada uno de los cuatro grupos de trabajo los cinco problemas más importantes para los cooperativistas, sus causas y las acciones a emprender. Desgraciadamente el interés del seminario, subrayado por todos los cooperativistas, disminuyó pues el análisis no se enfocó sobre los dos o tres puntos esenciales (el análisis del rendimiento que varía más o menos de 23 qq por hectárea en Sardinal a 53 en Santa Ana) y cuyas causas esenciales provienen de la infestación de mala hierba, de la preparación de la tierra y de la fecha de siembra, factores a su vez ligados a la buena utilización de la maquinaria, el costo de la mecanización y de los insumos que representan entre ambos 70% de los gastos. De esta priorización sobre los puntos esenciales hubieran debido salir dos a tres acciones concretas (lo que fue parcialmente el caso sobre el problema de la maquinaria), para tratar de "uniformizar hacia arriba" las cooperativas y debiera ser el eje esencial para el seguimiento del Equipo Técnico Nacional.



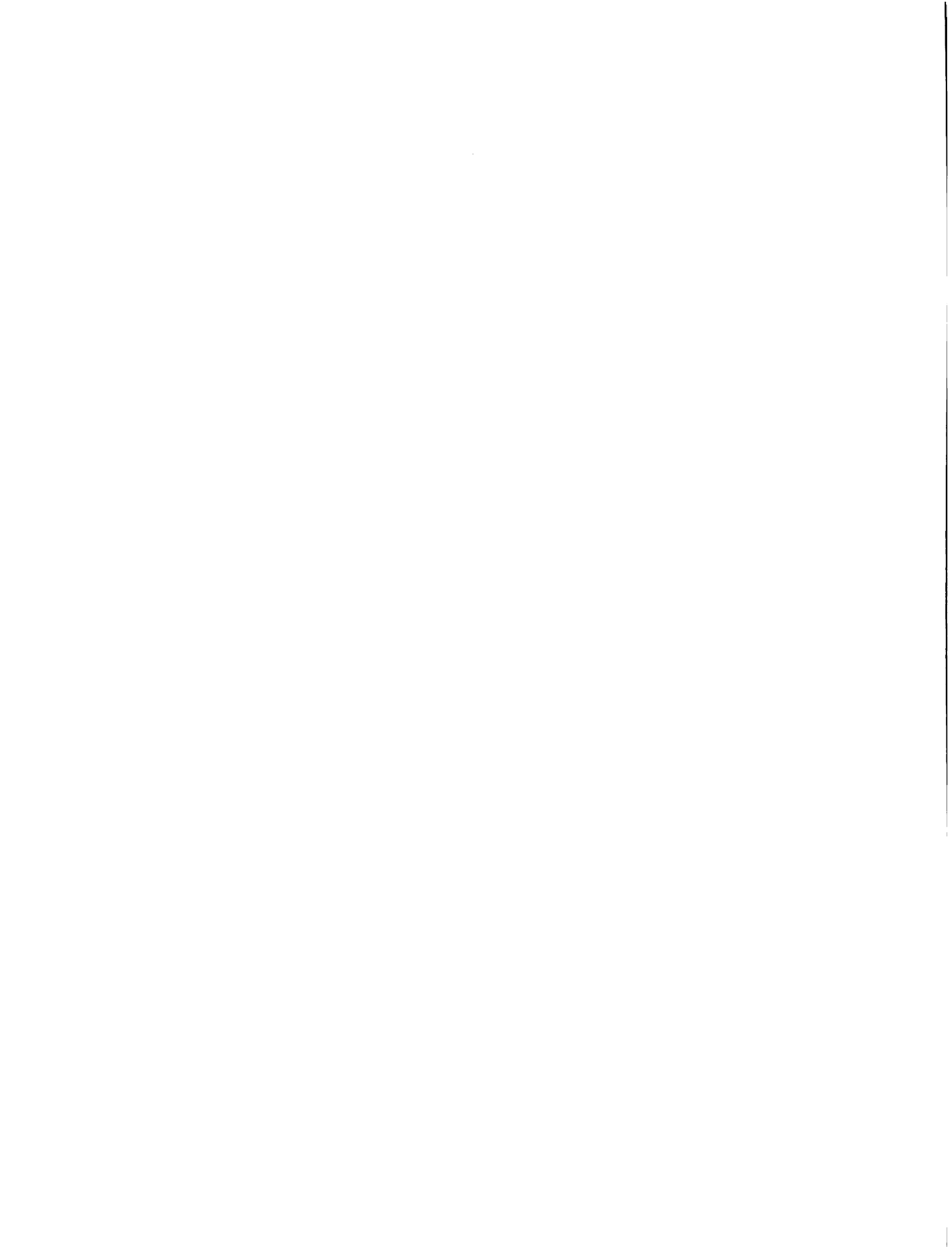
c) Las actividades y proyectos para implementar la producción han tenido efectos poco significativos a corto plazo. En cuanto a la ganadería los precios han bajado fuertemente (una de las causas sería el contrabando de ganado desde Nicaragua), pero este pudiera ser solamente una evolución coyuntural. Para el riego el aforamiento de los pozos hechos con el SENARA (Servicios Nacional de Aguas Subterráneas y Adrenamiento), posiblemente sin los estudios previos necesarios, son muy bajos y no permiten más que regar pequeñas superficies. El Proyecto continuó sus esfuerzos en materia de producción y realizó un Taller de Planeación en once cooperativas, que permitió la elaboración de 23 proyectos productivos para los cuales se ha podido obtener el financiamiento afuera del Sistema Bancario Nacional (con la Comisión Tripartita DESAF-INFOCOOP-BPDC y por la Comisión Permanente de Empresas de Autogestión). Los proyectos financiados son por ejemplo, de Sandía, pequeños proyectos de riego para Hortalizas, Apicultura.

d) El seguimiento en la ejecución en los planes de producción, se hizo a dos niveles, el del ETN, que empezó un trabajo de análisis financiero y uso de los recursos en las once cooperativas de Guanacaste y el de las cooperativas o registros simplicados, (entrada y salida de dinero, de insumos, uso de maquinaria, planilla), han sido implementados. Este seguimiento quedó sin embargo, bastante irregular.

#### B. ASPECTO INSTITUCIONAL

Se puede notar principalmente los puntos siguientes,

a) El Equipo Técnico Nacional se reforzó. Se compone actualmente de un nuevo Coordinador (INFOCOOP), bastante disponible, dos técnicos permanente (del INFOCOOP y del IDA) y dos técnicos a tiempo parcial (del Instituto Tecnológico de Costa Rica).



Este adquirió un mejor conocimiento de los problemas pero sigue teniendo dificultades para asegurar una clara asignación de tareas y un seguimiento muy regular.

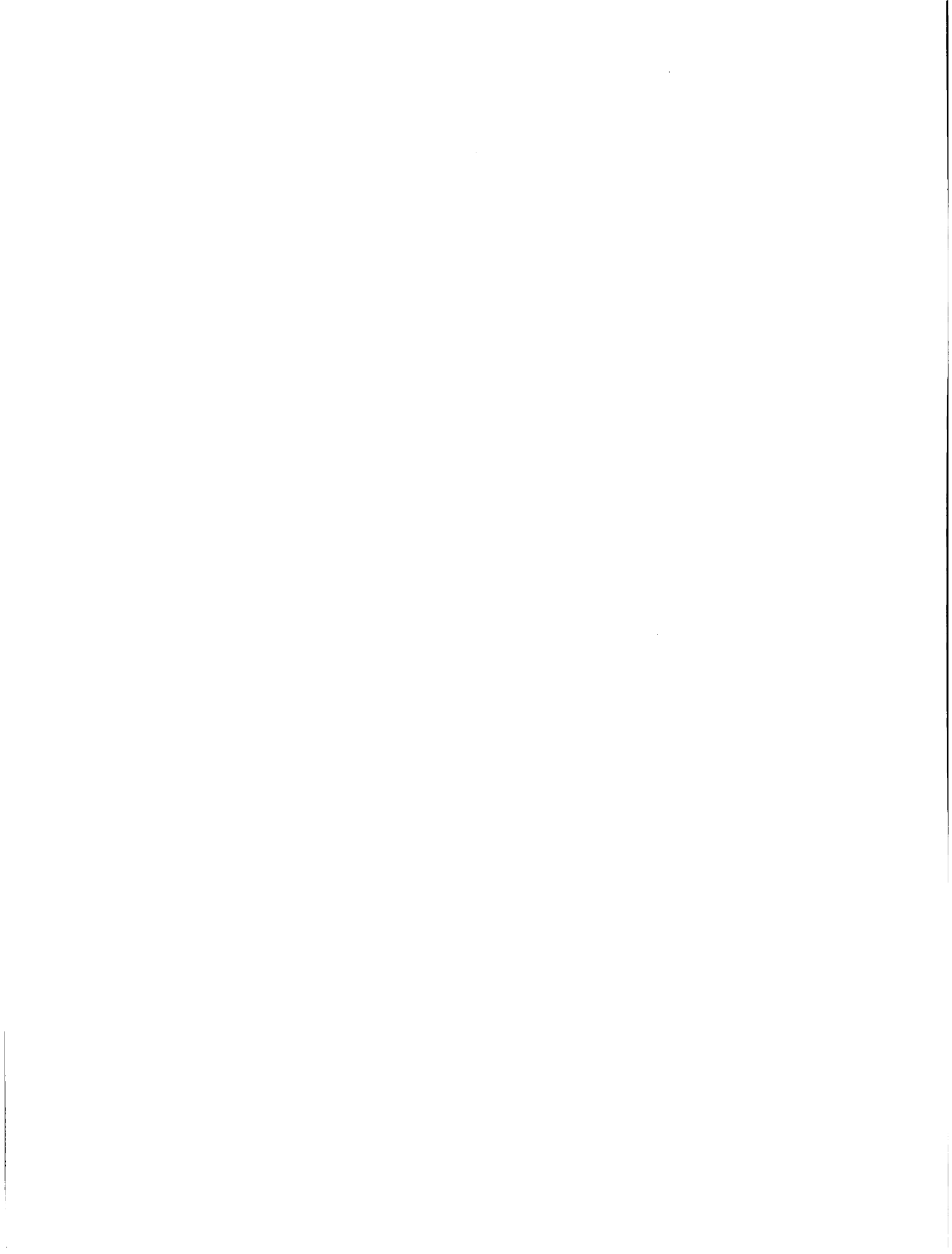
b) El Proyecto organizó en febrero de 1984, un Curso de Gestión de Cooperativas de Producción al cual participaron 17 técnicos nacionales y regionales, este curso incluía el análisis de los principales instrumentos de gestión (diagnóstico, presupuesto por actividad, balance) y una fase de prácticas en algunas cooperativas. Se puede lamentar que todo este material que da una visión en conjunto de las cooperativas no permitió todavía al ETN finalizar el análisis de todas la cooperativas de Guanacaste a estas alturas.

c) Este Curso favoreció también una relación más estrecha con los técnicos de las oficinas locales del IDA. Desde hace dos meses los técnicos locales aseguran un seguimiento muy regular de las cooperativas (en principio dos horas por semana) e informan al ETN cuando hay un problema. Habría que tener cuidado de que estos técnicos no sustituyan a los cooperativistas ( por ejemplo en el llevado de algunos registros), lo que amplifica el peligro de una relación muy paternalista.

d) Se puede notar también la aplicación del campo de intervención de FORGE sobre otra zona (Orotina) 1/, donde existen tres cooperativas de mucho mayor potencial económico (por ejemplo, uno de los problemas es saber cómo repartir los excedentes). Una de las acciones prioritarias ha sido la elaboración de costos de producción por cultivo (lo que requiere la implementación de registros que permitan la afectación de la mano de obra, de los in-

---

1/ Donde opera también otro proyecto financiado por la CEE.



sumos y de la maquinaria por cultivo) y de varios indicadores técnicos y económicos. En esta oportunidad el equipo trabajo en estrecha relación con el contador del IDA, muy competente y que llega con regularidad a las cooperativas (una semana de cada tres). Eso plantea un problema fundamental que es encontrar una repartición clara entre lo que debe ser hecho por los responsables de la cooperativa, por el contador y cuál es el apoyo específico del FORGE en esta materia (por ejemplo, diario llevado por la cooperativa, estado de resultados y balances por el contador, explicación e interpretación de las cuentas, con fines de toma de decisiones por FORGE).

En conclusión, aún si este año no satisfacen plenamente las expectativas en relación con los registros y el mejoramiento de la situación económica de las empresas, resultados importantes han sido alcanzados desde el punto de vista metodológico, (especialmente el Seminario Intercooperativo sobre los "Resultados del Arroz") e institucional (capacitación de técnicos, relación con los técnicos locales del IDA en el seguimiento e inicio de colaboración con los contadores del IDA).

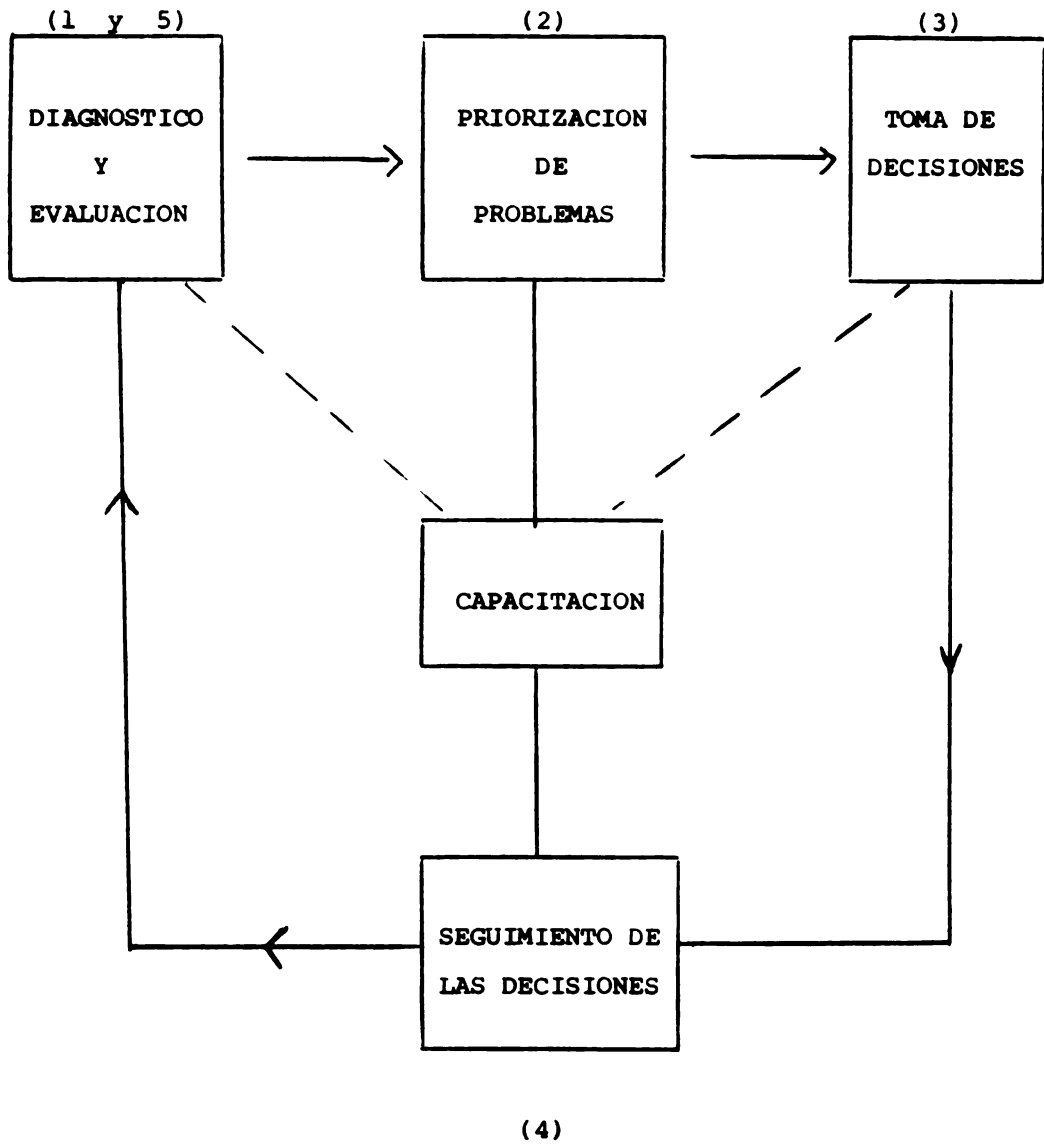
## 2. RECOMENDACIONES

### A) Metodología

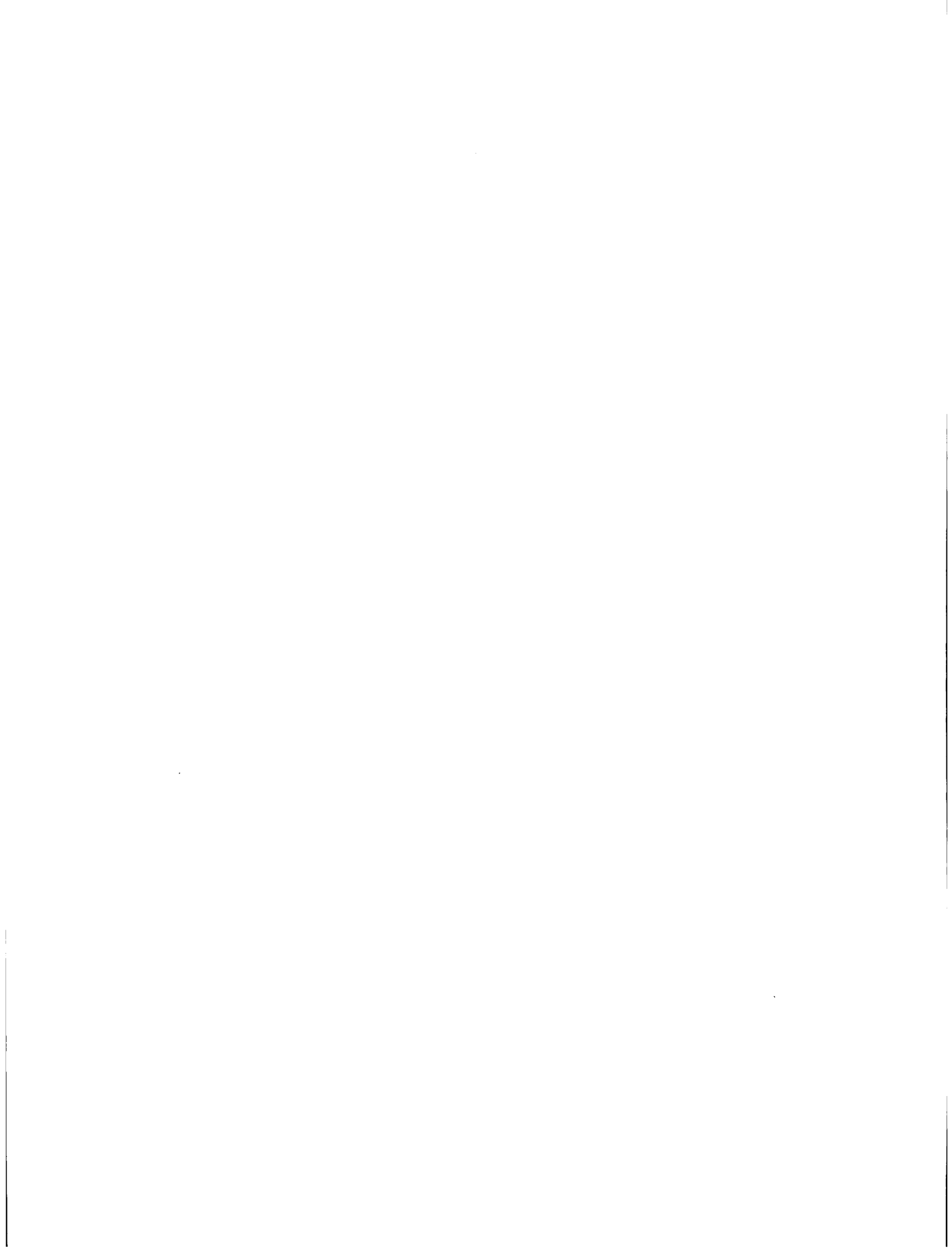
La principal sugerencia sería obtener la coherencia de un ciclo, sea anual, sea por temporada de cultivo. Este ciclo puede ser resumido en el esquema siguiente:







Cada fase del ciclo requiere algunos comentarios:



1 y 5. El diagnóstico-evaluación.

Se trata a la vez del inicio y del fin de un ciclo. El Diagnóstico-Evaluación permite ordenar diversas informaciones proveídas por varias fuentes y por métodos muy simples. El problema esencial en esta materia es de no buscar conocer todo al detalle, pero tener una visión de conjunto y enfocar sobre puntos esenciales, los factores limitantes que pueden ser levantados o ser objeto de acción<sup>1/</sup>.

Entre los elementos esenciales de información, se dispone de datos básicos en cuanto a los recursos de la empresa, los planes de producción, los diversos diagnósticos realizados sobre los problemas de organización, el historial de la cooperativa, sus relaciones previas con el exterior (bancos, IDA, organismos de comercialización).

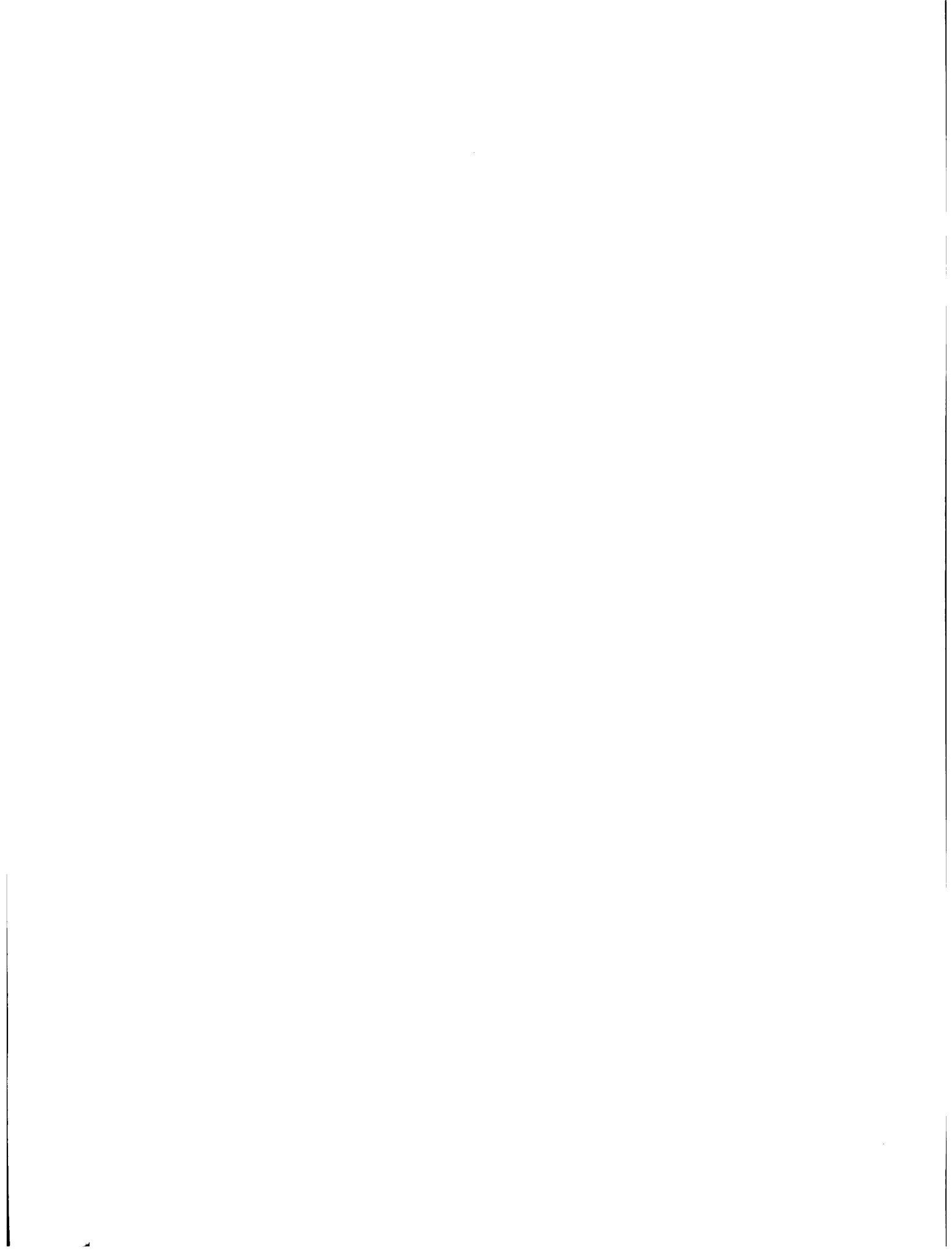
Sin embargo, una de las herramientas más importantes, sea al inicio del ciclo (diagnóstico) sea al final de un ciclo (evaluación), queda el sistema contable.

Dentro de esta herramienta más útil y que se puede explicar más fácilmente a los cooperativistas, queda el estado de ganancias y pérdidas por cultivo (con los ingresos y gastos directos) y global (sumando todos los gastos indirectos como los administrativos, las amortizaciones, etc. 2/.

---

1/ Existen a menudo limitaciones esenciales, como por ejemplo el sistema de precios en el mercado internacional, la política gubernamental, el clima, que hay que conocer, que definen un espacio de lo posible, pero sobre los cuales no puede actuar.

2/ Ver la presentación en: Informe de la Misión, 1983, página 37.



A partir de ahí aparecen los tres o cuatro factores esenciales que explican el buen nivel de las producciones y los costos esenciales. Luego el análisis del balance, un poco más complejo desde el punto de vista didáctico, permite plantear correctamente el problema del endeudamiento y del nivel de inversión.

Este Diagnóstico-Evaluación puede hacerse cooperativa por cooperativa, pero también puede aprovecharse de las comparaciones intercooperativas.

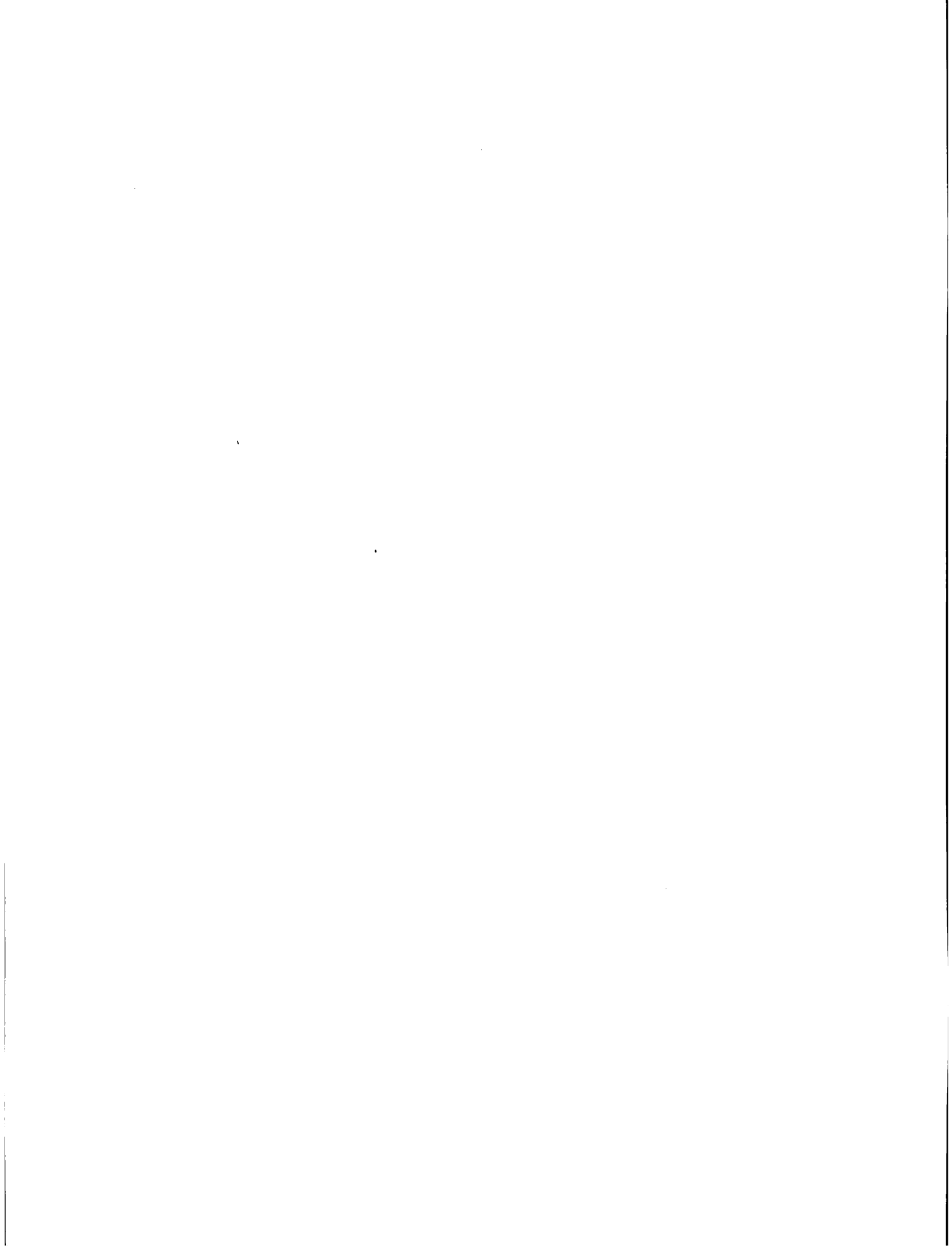
## 2. Priorización de los problemas.

Una vez más no es posible el resolver todo de una sola vez, se trata de buscar la solución cada año de uno o dos o tres problemas, sobre los cuales se puede actuar y que explican lo esencial de los ingresos (rendimientos y precios) y de los costos (para el arroz, maquinaria e insumos básicamente).

## 3. Toma de decisión.

La contabilidad, los indicadores, los intercambios cooperativos no son más en realidad que elementos que permiten tomar las decisiones correctas para mejorar la situación de las cooperativas. A manera de indicación y con la conciencia clara de que las decisiones prioritarias varían en el tiempo y para cada cooperativa, he aquí las áreas en las cuales el Proyecto FORGE puede ayudar a las cooperativas:

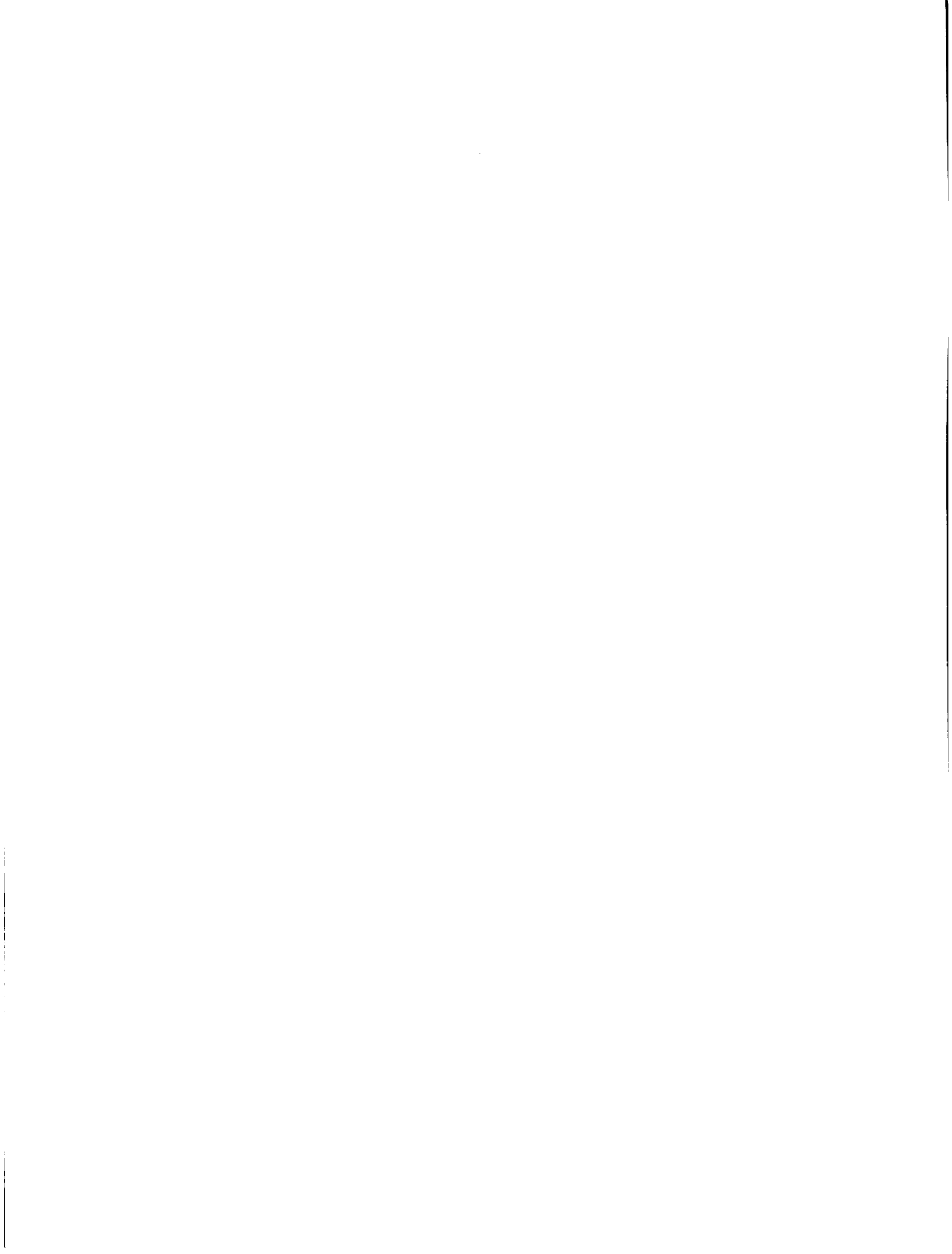
- a) Mejorar el rendimiento de cada cultivo por actividad, por ejemplo, para el arroz donde los rendimientos han variado tanto el año pasado entre las cooperativas, las causas de un bajo rendimiento provienen esencialmente de la fecha de siembra (relacionado con la gestión de la maquinaria y el retraso del financiamiento) y a la infestación de algu-



nas malas hierbas en determinadas cooperativas. Eso puede llevar a resolver las causas del retraso en la siembra y eventualmente abandonar el arroz en favor del sorgo (Coope Espavelar).

Un análisis similar debería hacerse para los otros cultivos y para las actividades pecuarias.

- b) Selección de cultivos o de actividades. Los estudios específicos y comparativos sobre los costos de producción, permiten comparar las ventajas (a la vez para los resultados económicos y para el empleo) de cada cultivo o actividad.
- c) Selección del sistema de producción. Dentro de un mismo cultivo, validez de algunas técnicas ( más o menos de maquinaria en relación con la mano de obra, por ejemplo, fumigación, ronda y desmatona), validez del riego, validez de la ganadería doble propósito. Aquí también las informaciones están disponibles en la contabilidad y en el estudio de los costos de producción.
- d) Utilización de la maquinaria. La comparación entre cooperativas da todos los elementos de discusión para saber si vale la pena poseer su maquinaria propia o alquilarla, sobre la dimensión de la maquinaria, sobre una política de renovación (por ejemplo: volver a vender sistemáticamente cada cuatro años, antes de que los gastos de mantenimiento se vuelvan excesivos).
- e) Elección y remuneración del Gerente. Vale mejor que este problema sea claramente tratado antes de que surja una crisis cuando los socios se dan cuenta de que el Gerente pagado al mismo jornal que el trabajador, tiende a incrementar el número de días de trabajo y asegurarse de esta manera la mayor parte a la hora de repartir los





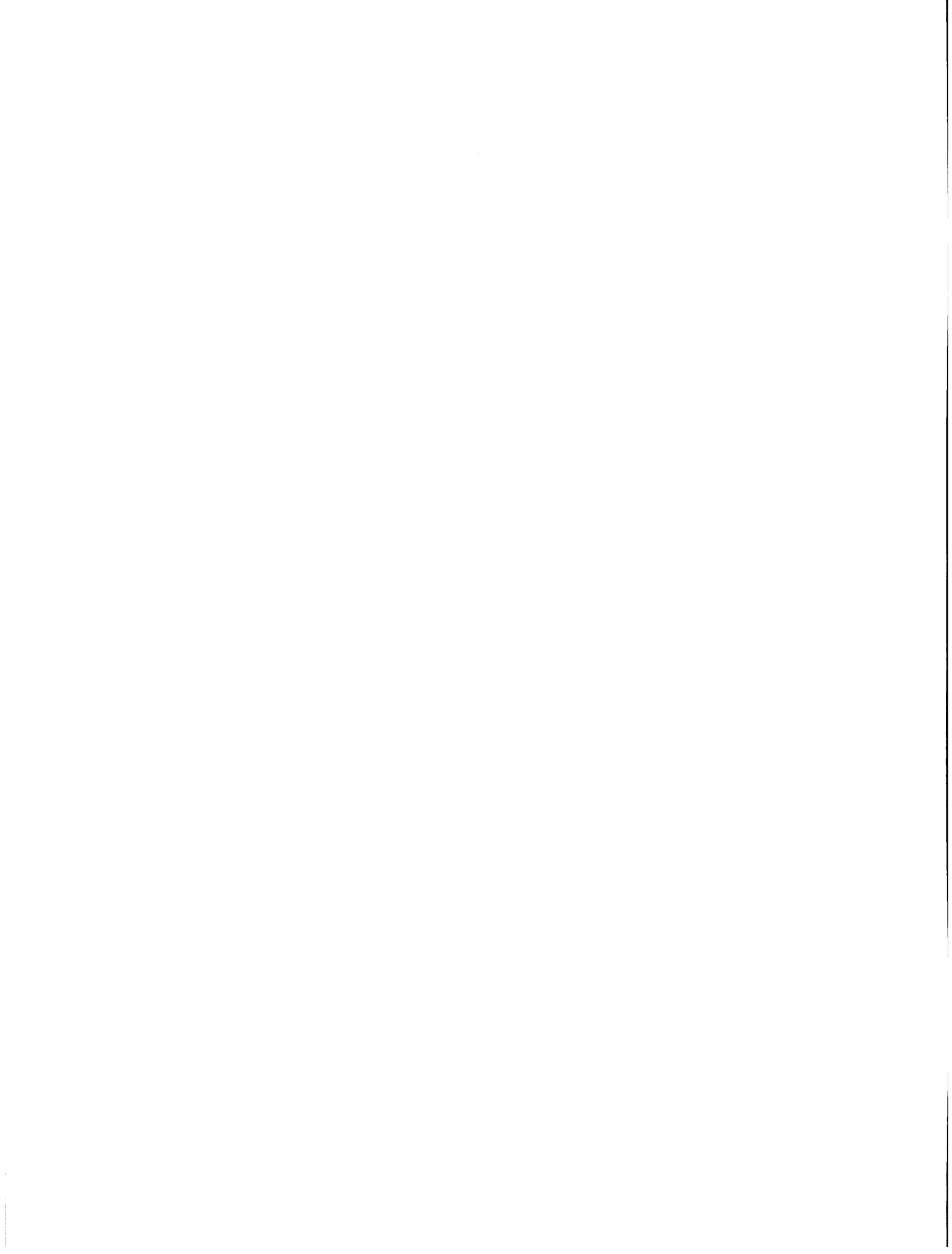
excedentes 1/

Cuando hay varias alternativas pueden ser discutidas con los socios, por ejemplo, un salario mensual y un porcentaje de los excedentes.

- f) Modo de distribución de excedentes. Particularmente la parte dejada para autofinanciamiento y la repartición entre antiguos y nuevos socios.
- g) Política de endeudamiento, de crédito, de autofinanciamiento. La mayoría de las cooperativas son muy endeudadas y algunas, si debieran reembolsarlo todo, utilizarían todos sus excedentes durante 10 a 15 años. Pero las cooperativas no son las únicas responsables de ésta situación, que proviene en gran parte de "sugerencias" de las diversas instituciones (bancos, IDA, proyectos gubernamentales).

Para algunos programas (por ejemplo, melón, algodón), las cooperativas han sido un poco los "conejillos de india" y no es muy normal que sufran los efectos de ello. Sería necesario entonces, analizar las deudas y de diferenciar bien las causas (errores iniciales de concepción, causas coyunturales, como las repetidas sequías, causas estructurales, como el mal funcionamiento de las cooperativas). A partir de este análisis habría que tomar en cada cooperativa las medidas apropiadas, saneamiento de algunas deudas, moratoria, etc. y adoptar para el futuro una política más adecuada, parte de autofinanciamiento, crédito realmente adaptado al cultivo y a la superficie, trámites a tiempo, etc.

1/ Este fenómeno surgió en las cooperativas con excedentes a la hora de repartirlos y quedó oculta en las cooperativas con déficit. Llevó a la situación paradójica en la cual el Gerente eficiente es despedido, mientras el deficiente se mantiene.



h) Política de mejor empleo de la mano de obra en las cooperativas. Por lo regular los puestos permanentes son sumamente escasos en la cooperativa (7.5% de los socios) y la cooperativa no utiliza más sus socios que para un tiempo corto (promedio de 47 días por año para el arroz). Los intercambios intercooperativos deberían permitir encontrar los lineamientos o directrices para mejorar esta situación, por ejemplo con la diversificación de actividades y eventualmente una sustitución de maquinaria por la mano de obra para algunas tareas.

Por supuesto esta lista no es limitada, debe evolucionar con el tiempo. Otros temas podrían ser utilizados, como la obtención de mejores precios promedio de ventas o compras agrupadas, relación con el Seguro Social, etc.

#### 4. Seguimiento de las decisiones.

El ETN y los técnicos locales deben prioritariamente asegurar un seguimiento regular (por ejemplo, una vez por quincena), si es posible un día fijo sobre la realización de 3 ó 4 grandes decisiones tomadas por las cooperativas.

#### 5. Evaluación.

Al final del ciclo de cultivo del año una evaluación a partir de las diversas informaciones disponibles y principalmente de la contabilidad permiten ver el mejoramiento de la situación y/o volver a empezar un nuevo ciclo.

#### 6. Papel de la capacitación.

La capacitación no es en sí una fase del ciclo, pero acompaña cada fase y



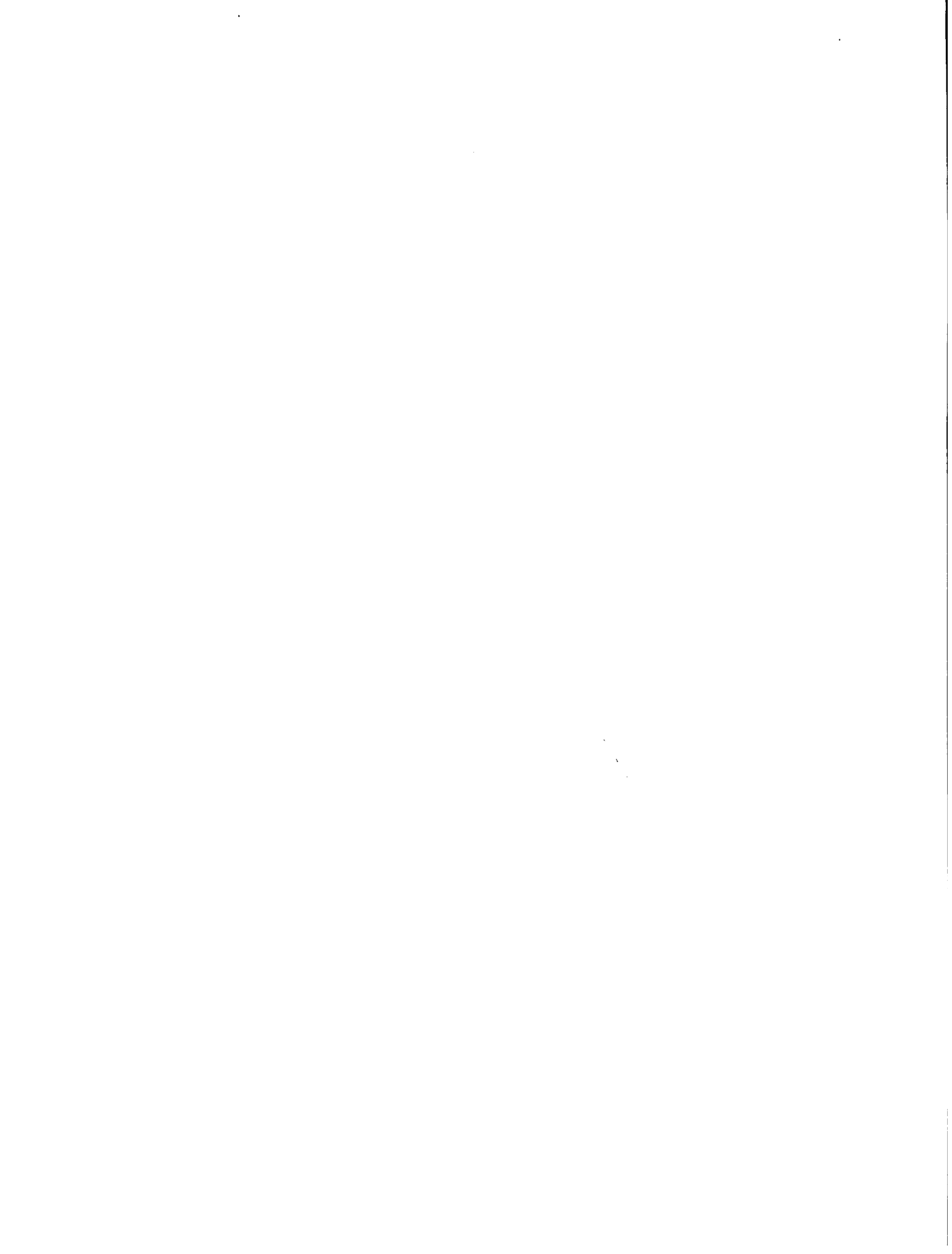
queda en estrecha relación con la acción. Prepara las fases, hace comprensibles a la mayoría las informaciones disponibles, incita a la reflexión y da capacidad a los responsables de las cooperativas ( por una capacitación en técnicas agrícolas, en contabilidad, en organización, en maquinaria) para ejecutar lo que han decidido.

En la práctica parece deseable continuar y mejorar el trabajo ya realizado este año en los seminarios intercooperativos, sobre el arroz y extenderlo a la ganadería y otros cultivos, haciendo cada vez la relación entre registros contables, resultados y tomas de decisiones.

#### B) MARCO INSTITUCIONAL.

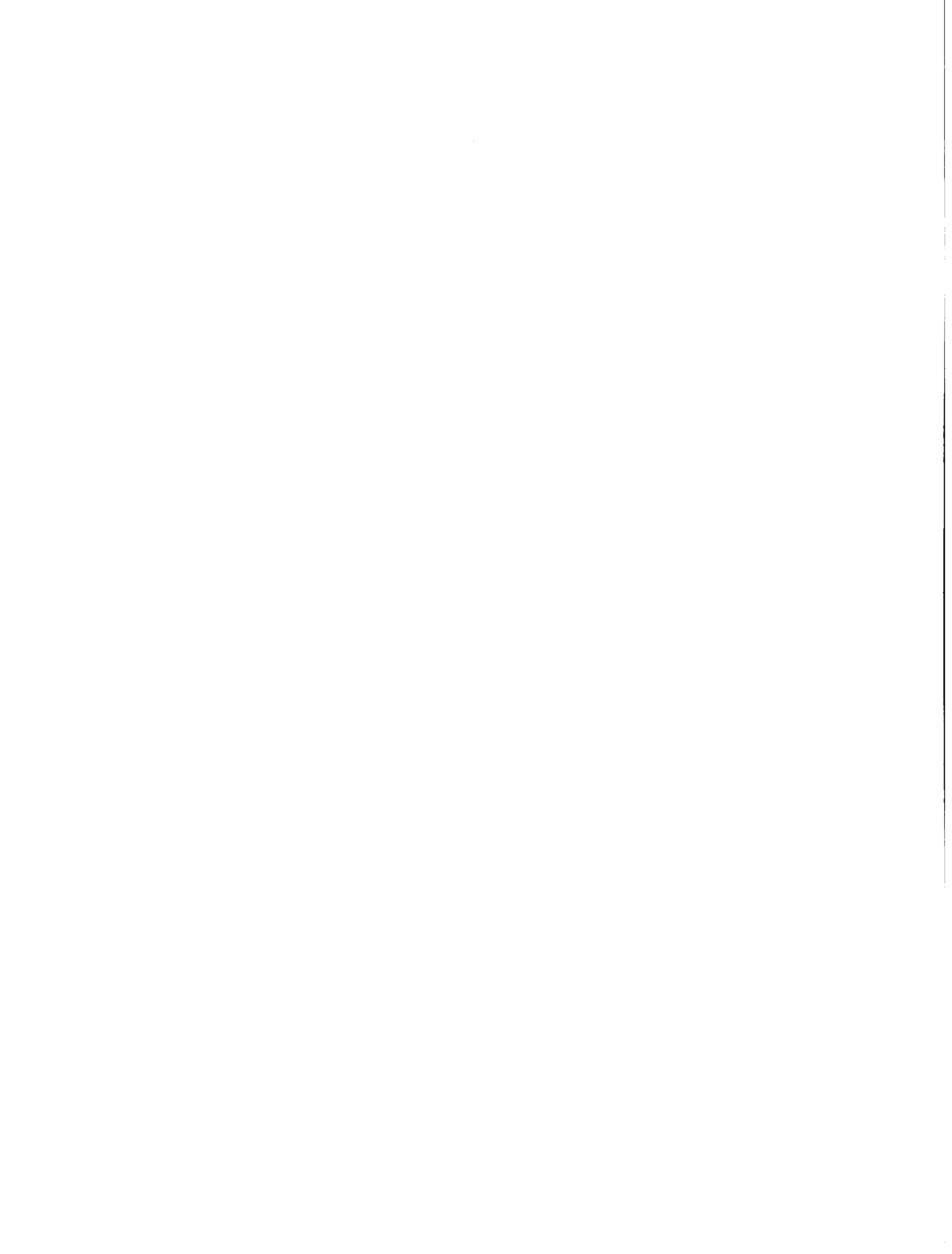
En base a la experiencia de este año, parece útil establecer una clara asignación de funciones y formas de colaboración entre los diversos actores.

A manera de ejemplo se podría discutir a partir del esquema siguiente, a sabiendas de que no se utilizarán forzosamente las mismas soluciones para todas las regiones y cooperativas. Este esquema constituye solamente un marco lógico, que debe adaptarse según las necesidades de estrategias específicas a cada cooperativa (heterogeneidad de cooperativas, heterogeneidad de la calidad de los contadores del IDA y de los técnicos locales del IDA).



COOPERATIVA	CONTADOR	TECNICO LOCAL IDA	PROYECTO FORGE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planillas</li> <li>-"Diario" con afectación de gastos por cultivo o actividades.</li> <li>-Inventarios.</li> <li>-Uso de maquinaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libro mayor.</li> <li>-Estado de resultados. (pérdidas y ganancias).</li> <li>-Balance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguimiento regular. (sin sustitución de los cooperativistas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concepción.</li> <li>-Formación.</li> <li>-Apoyo respecto al exterior (bancos, agrónomos).<u>1/</u></li> <li>-Explicación de las cuentas.</li> <li>-Indicadores.</li> <li>-Relación contabilidad/toma de decisiones.</li> </ul>

1/ El Proyecto FORGE no debe sustituir ni a los socios ni a las otras instituciones. No tiene la capacidad de dar una opinión técnica seria, pero cuando se señala un problema debe facilitar un encuentro entre la cooperativa y los técnicos competentes. De la misma manera no debe sustituirse a las decisiones de los organismos de financiamiento ni dar un aval o un visto bueno técnico, pero si debe dar las informaciones necesarias, avisar en caso de peligro si el organismo de financiamiento toma una decisión inadecuada, sea para la cooperativa o sea para el mismo. (por ejemplo, financiando el arroz sobre tierras ya infestadas de coyolillo, cuando hubiera sido recomendable cambiar de cultivo).





## 1.2. HONDURAS

### 1. PRINCIPALES EVOLUCIONES

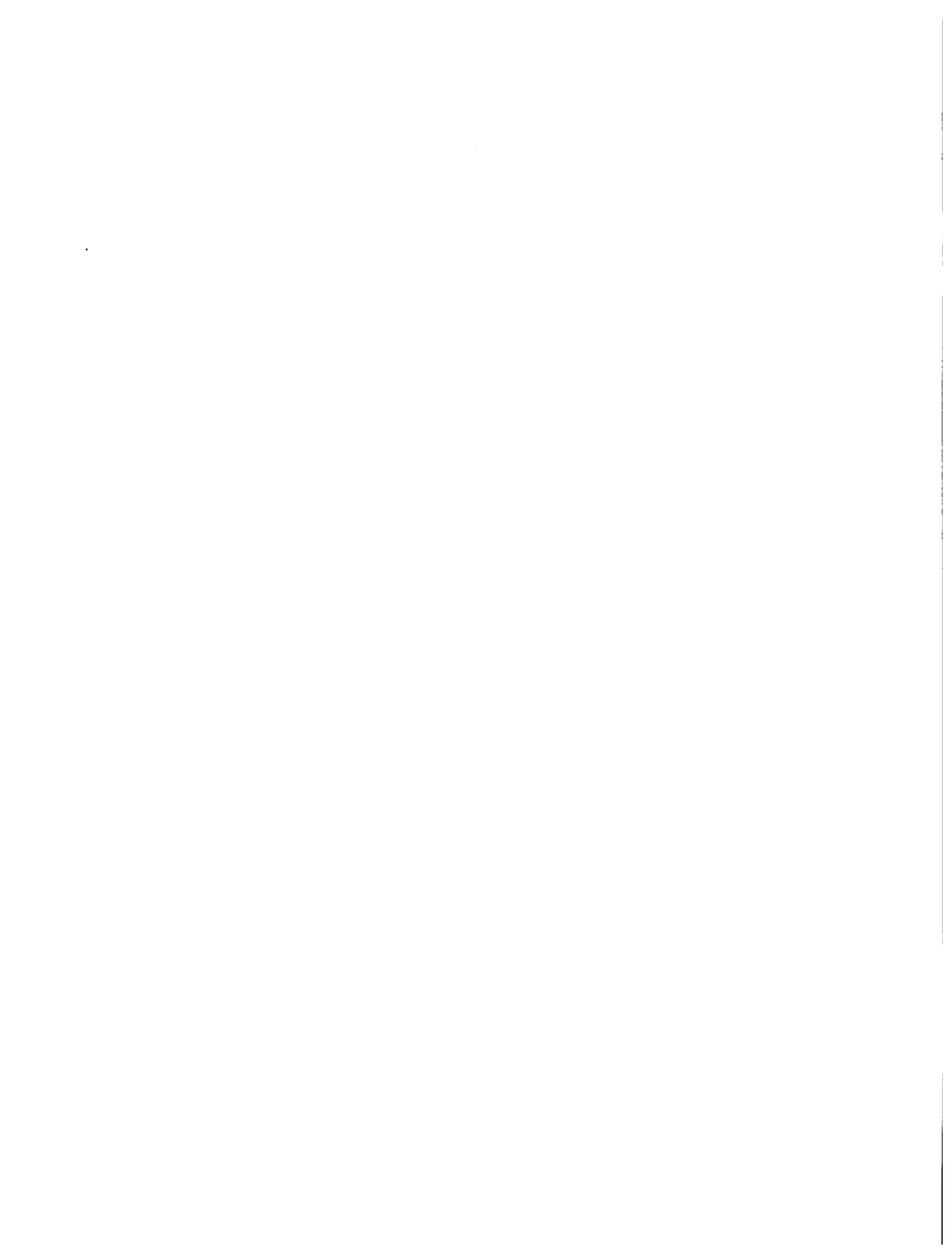
- A. Durante este año el Proyecto siguió desarrollándose en buenas condiciones en las tres regiones escogidas, Choluteca con 48 empresas, San Pedro Sula (SPS) con 36 empresas, Bajo Aguán (BA) con 25 empresas. Pero logró tener un efecto multiplicador sobre otras empresas en estas mismas regiones y en nuevas regiones (Olancho y pronto Danlí, en colaboración con el Proyecto CEE), por medio de la capacitación de capacitadores a la metodología del Proyecto FORGE.
- B. Desde el punto de vista metodológico, además de la continuidad de estas acciones y de la organización de la capacitación que dan una buena "imagen de marca" del Proyecto frente a las instituciones nacionales, algunas mejoras o innovaciones han surgido.
- Los registros contables permiten seguir la realización completa de las operaciones y los flujos de dinero y mercancías han podido ser implementados en las empresas, desgraciadamente con cierto retraso (en junio-julio 84 en (SPS) y(BA), un poco antes en Choluteca) lo que no permitirá todavía sacar los resultados fiables para la siembra de primera.
  - Un esfuerzo importante se ha hecho para simplificar los diversos instrumentos (diagnóstico, plan de producción, registros), en base a las reacciones de los capacitadores y de los socios. Una reunión específica (7-8 de setiembre) de la Coordinación Nacional y de los Equipos Regionales ha tenido lugar con este fin.



- Ante las deficiencias de una pedagogía en cascada (capacitadores forman un grupo reducido de socios llamado Equipo Capacitándose (EC), que explican a su vez lo que han aprendido a los socios), que puede llevar a cierta distorsión (por un lado entre el EC que tiene el conocimiento pero no el poder y el Consejo por el otro, que debe tomar las decisiones entre el EC y el resto de socios) varias acciones han sido emprendidas para favorecer la vinculación EC/CA/AG.
  
- Primero, parte del CA y en especial los puestos principales (tesorero, responsable de campo, etc.) son parte del EC <sup>1/</sup>, luego el EC juega sobre todo un papel de preparación y de presentación, por ejemplo para la situación de ingresos y egresos o el plan de producción, que ahora es sistemáticamente discutido y aprobado por el Consejo y la Asamblea, en fin, reuniones o grupos de trabajo de todos los socios que permitan discutir los problemas de la cooperativa y las decisiones a tomar.
  
- En San Pedro Sula tres reuniones intercooperativas sobre la toma de decisión han permitido juntar las diferentes cooperativas con actividades comunes (primer seminario sobre las cooperativas arroceras, segundo con las cooperativas maiceras, tercero con las cooperativas azucareras). Estos seminarios se basan sobre un análisis de los diferentes problemas de la cooperativa (producción, comercialización, financiamiento, administración, organización), diferenciando bien los factores internos y externos y buscando juntos soluciones. A título de ejemplo las cooperativas arroceras han tomado ciertas decisiones so-

---

1/ Para aportar un elemento de respuesta en la controversia, se podría pedir a los capacitadores de dar informaciones sencillas, relativas a los miembros de los EC (funciones, edad, nivel educativo).

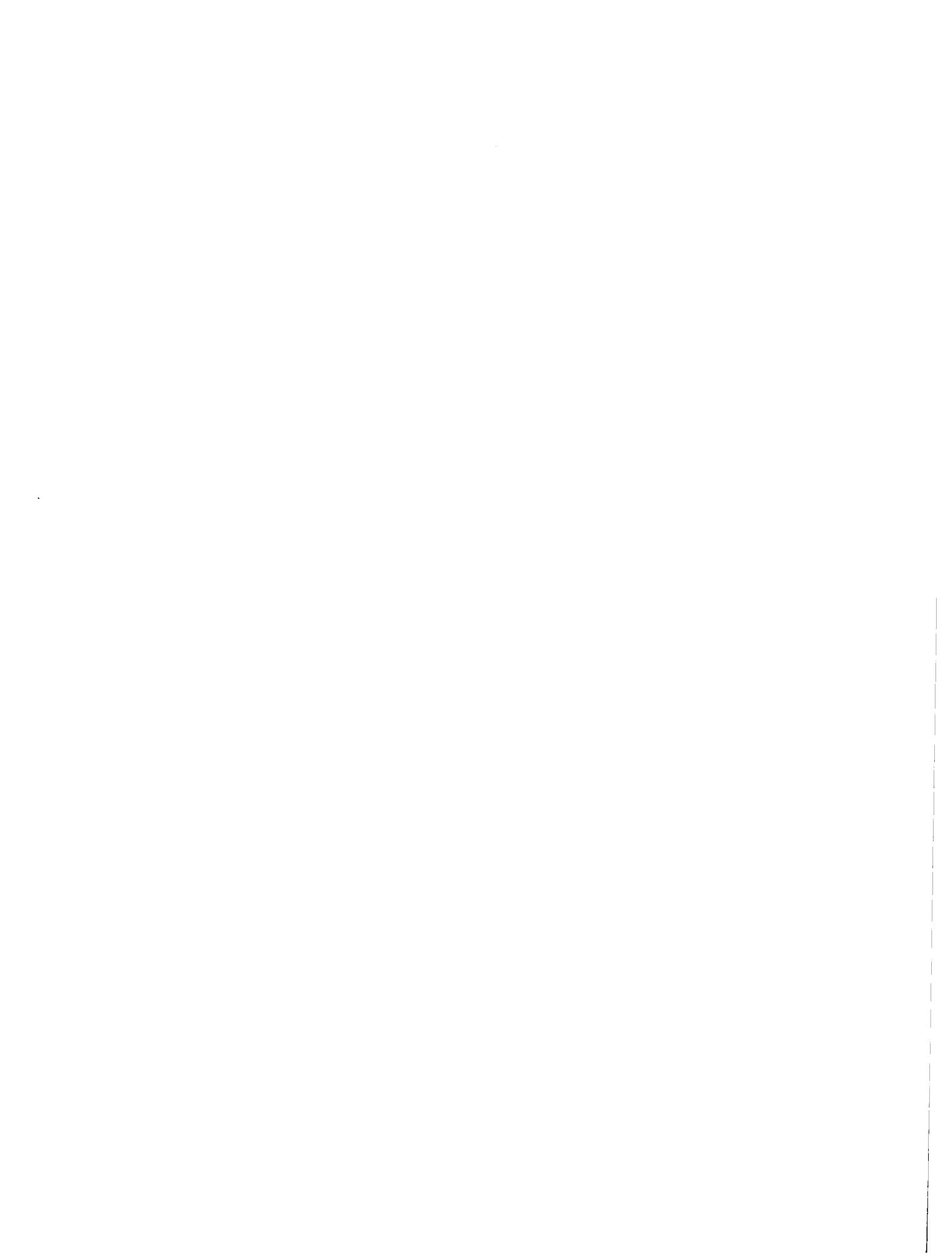


bre la repartición entre tierras colectivas e individuales, sobre objetivos de rendimiento, sobre número máximo de días de trabajo por manzana, sobre el nivel al cual se deben tomar las decisiones, sobre la creación de una Comisión Intercooperativa, para coordinar los aspectos comerciales o bien para las cooperativas maiceras, una primer reflexión sobre la diversificación de cultivos.

- El Proyecto empieza así a acercarse al meollo del problema, la utilización de un instrumento de gestión para tomar decisiones. Puede lamentarse sin embargo, que por el retraso en la implementación de los registros, tales discusiones quedaron en parte cualitativas (menos para los rendimientos, los días de trabajo y los precios de venta) y no pudieron respaldarse sobre los costos de producción reales o los estados de resultados, se debe ver allí una primera etapa que deberá seguir con una actividad sobre los resultados económicos y financieros.
  
- En el transcurso de los meses de junio-julio-agosto, se realizó un Seminario de Evaluación, con los EC (91 socios) y los capacitadores han permitido hacer un balance del programa. Métodos distintos han sido empleados según las regiones y han utilizado varios instrumentos (evaluación escrita, individual o por grupo, discusión en plenario) <sup>1/</sup>. La evaluación fue sobre el conocimiento y el dominio del instrumento de gestión por parte de los socios que aparece como satisfactorio (buen conocimiento en aproximadamente 70% de los casos), pero no permitió medir los cambios promovidos en las empresas por la implementación del instrumental administrativo, lo que queda sin embargo, el objetivo principal. Se puede notar en Cholteca una iniciativa interesante de autoevaluación por los capacitadores de su trabajo al nivel de las cooperativas.

---

1/ Informe de las evaluaciones del Proyecto FORGE.



- A pedido de algunas cooperativas una experiencia de alfabetización limitada a un sector de (SPS) y a tres cooperativas se inició recientemente, recurriendo a los servicios de un maestro. La alfabetización queda sin embargo clásica y no parte de los problemas específicos de las cooperativas.
- Un esfuerzo de capacitación de los capacitadores y de los EC (socios) a los métodos didácticos (organización de reuniones técnicas de expresión, realización de medios sencillos como un afiche), ha sido realizado en las tres regiones bajo forma de cursos del INFOP o de la División de Capacitación del INA. Han sido por lo general muy apreciados por los participantes y deberían permitir una mejor relación Capacitadores/EC/Asamblea. Estos diversos instrumentos son necesarios sin duda pero debe haber vigilancia en el futuro para no caer en la pedagogía para la pedagogía o en privilegiar las "recetas" respecto al contenido. La especificidad de la pedagogía cooperativa es antes que todo suscitar una reflexión colectiva de los socios, con fines de encontrar soluciones a sus problemas y no facilitar la transmisión de un mensaje definido desde arriba.
- El mejor conocimiento de las cooperativas utilizó este año, dos métodos: en Choluteca, un seminario que trató de hacer una síntesis de todas las informaciones disponibles en los diagnósticos y los planes de producción. Este seminario no permitió desgraciadamente hacer una publicación para definir una tipología cooperativa y una dinámica de las empresas. Sobre el conjunto de las tres regiones con el apoyo inicial de un Consultor pero muy rápidamente solo con los capacitadores, han sido emprendidas 11 monografías con una buena representatividad de los diferentes sistemas de producción encontrados. Es demasiado tem-



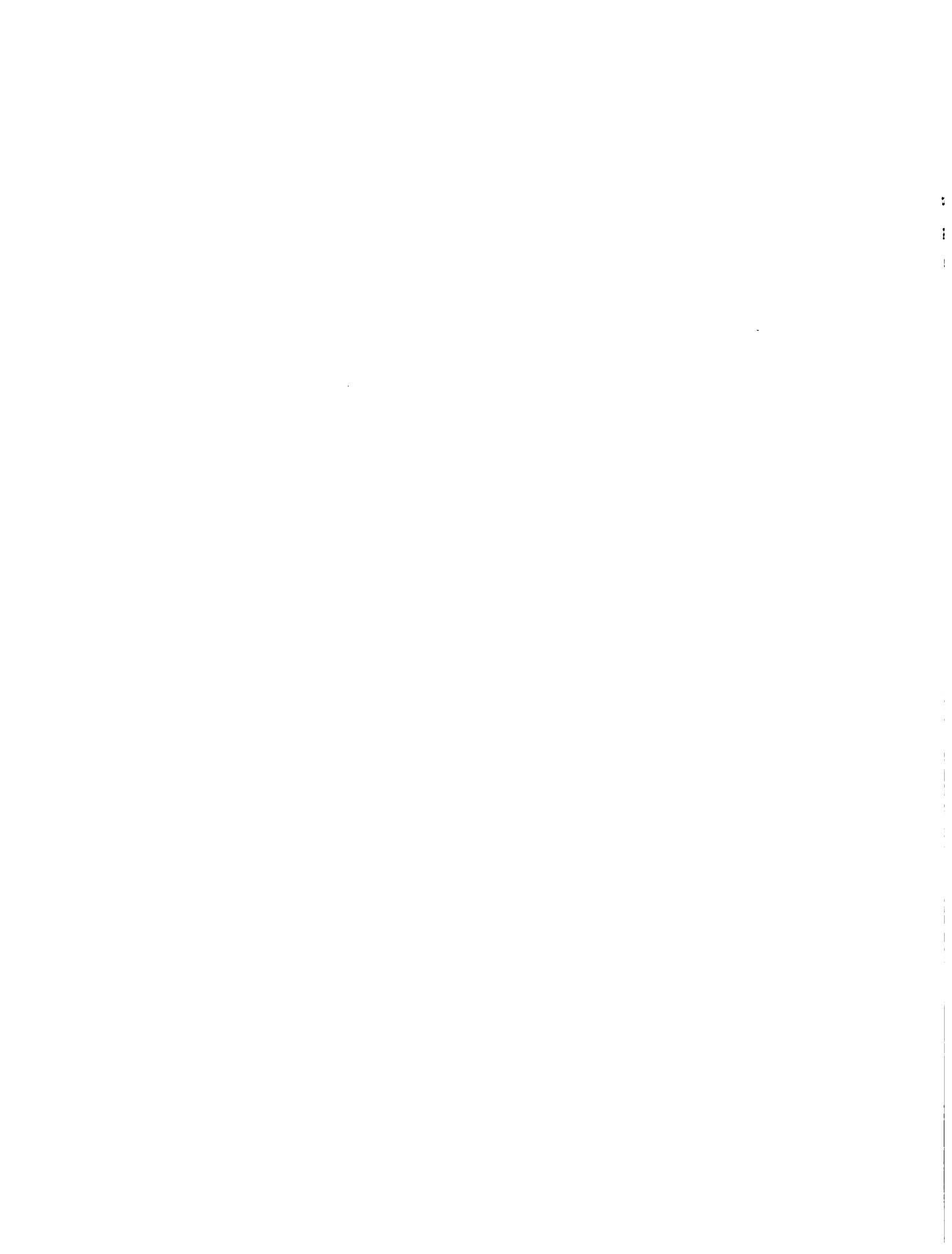


prano para pronunciarse ya que el trabajo de redacción no está terminado. De la lectura de la guía de encuesta y de los primeros borradores así como de discusiones rápidas con los capacitadores, se puede lamentar que la atención al sistema de producción como factor explicativo principal de la situación de las cooperativas, haya sido privilegiada así como una insuficiente interiorización de la problemática con los capacitadores y una toma en cuenta insuficiente de la dimensión histórica (cómo se creó el grupo y cómo evolucionó) y del origen social de los asociados así como el carácter un poco externo de la encuesta en relación con las cooperativas 1/. A pesar de éstas reservas que pueden sin duda ser parcialmente levantadas, estas monografías deberían dar una base interesante para una mejor comprensión de las cooperativas.

C. Desde el punto de vista institucional, el Proyecto trabaja con un Equipo Nacional y tres Equipos Regionales. La llegada de un nuevo Equipo (responsable hondureño y técnico IRAM) en abril-mayo a San Pedro Sula, llevó durante algunos meses cierta tensión que permitía el surgimiento de temores en cuanto a dos proyectos FORGE's con metodologías distintas en Honduras. De hecho se trata de un fenómeno muy común de integración ya que un nuevo equipo tiende siempre a criticar el trabajo anterior y a querer proponer nuevas soluciones que le parecen más adecuadas. Es a la vez un riesgo de conflicto y una posibilidad muy grande de enriquecimiento. Es más bien hacia ésta segunda solución, que se está caminando con la instauración de reuniones regulares (cada dos meses), que permiten hacer el balance del trabajo y de los instrumentos, buscar el consenso sobre los puntos importantes y dejar un margen de autonomía para tomar en cuen-

---

1/ Ha sido previsto presentar los resultados a los miembros de las empresas, lo que es bueno pero difiere de una encuesta más participativa y por ende mucho más rica.



ta las particularidades de las cooperativas de cada región. En base a los primeros resultados, el aporte del Equipo de San Pedro Sula, aparece positivo y debería ir hacia un proceso de enriquecimiento recíproco, si cada uno acepta no tener toda la verdad y de saber pasar compromisos, si los mecanismos de discusiones siguen y el Equipo Nacional sabe jugar un papel de apoyo, de estimulación, de organización, de intercambio y en última instancia de arbitraje y no busca imponer soluciones en nombre de la jerarquía y si los Equipos Regionales respetan ésta regla del juego (aceptación de los compromisos de las Reuniones de Coordinación).

## II. RECOMENDACIONES

En su conjunto parece necesario seguir en el camino actual.

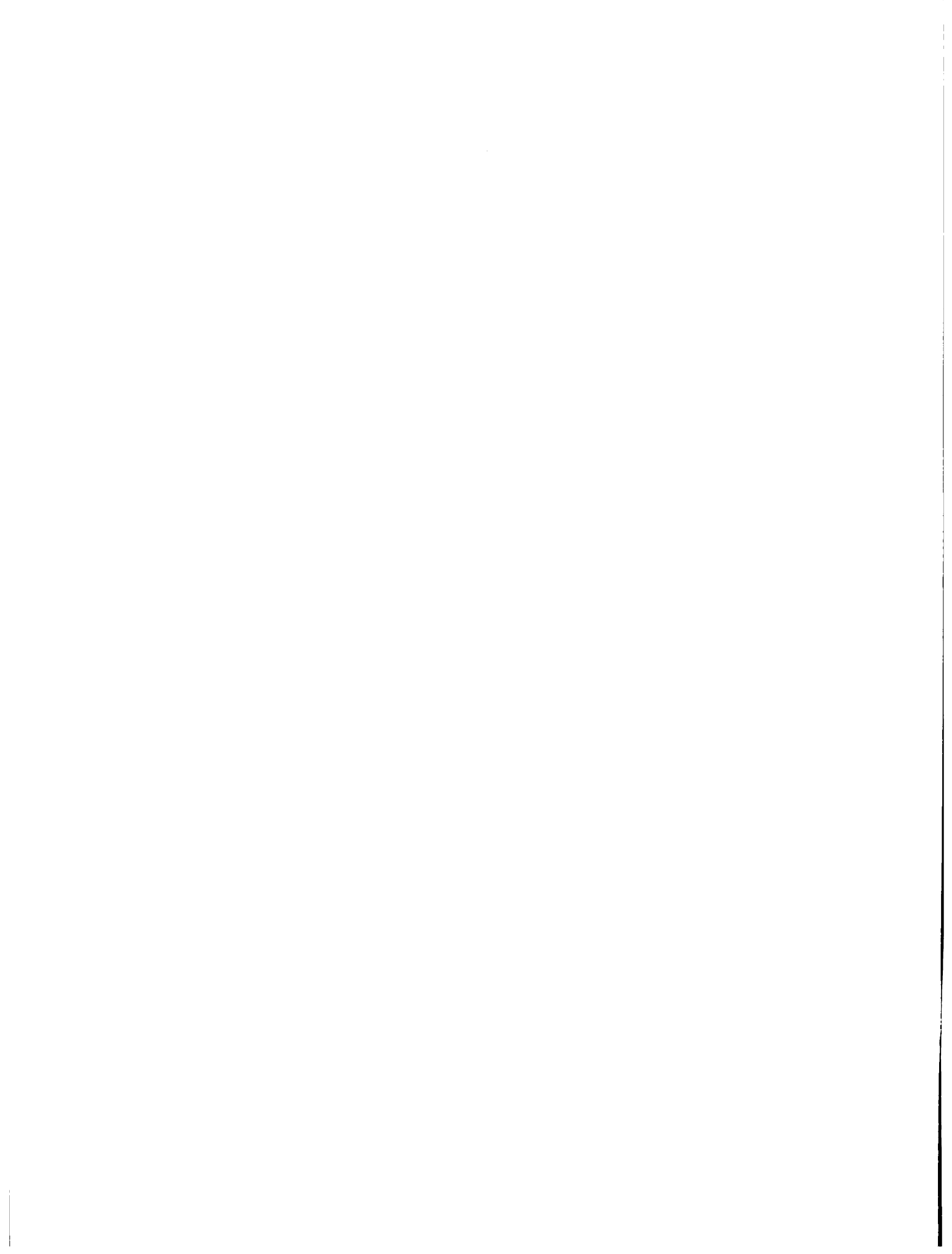
Tres prioridades podrían visualizarse:

### 1. Llegar por fin a efectuar un ciclo coherente

Plan de producción → Registros → Estados financieros de resultados →  
Toma de decisiones <sup>1/</sup> → Seguimiento de ejecución y evaluación. Todos los elementos están prácticamente implementados, la base necesaria ha sido creada. Es necesario ahora que el instrumental existente sirva

---

<sup>1/</sup> Algunas decisiones no están directamente vinculadas al plan de producción y a los registros, pero la elaboración del plan, la presentación de los resultados y la evaluación de las acciones son oportunidades favorables para detectar y discutir los problemas esenciales.



realmente para mejorar las situación de las cooperativas <sup>1/</sup>. La presentación de los resultados financieros al final de cada cultivo a la Asamblea General con medios visuales adecuados deberían ser dos momentos fuertes en el año. Más vale un número más reducido de Asambleas pero bien preparadas sobre puntos cruciales que una serie de reuniones que pueden cansar a los socios.

## 2. Viabilidad económica de las cooperativas a largo plazo.

Los resultados económicos de las cooperativas y su evolución, la estructura del balance (y en especial la tasa de endeudamiento), permiten plantear concretamente el problema de la viabilidad de las empresas. Se puede utilizar al respecto el concepto de trayectoria que puede ser uno de los criterios esenciales de una tipología, algunas cooperativas tienen una lógica de capitalización, reinvertiendo parte de sus excedentes, diversificando sus actividades o mejorándolas y por ahí generar oportunidades de empleo, otras quedan siempre al mismo nivel, con una distribución total anual de los excedentes mientras que estos varían cada año, principalmente por los factores externos (clima, precios, etc.), el último grupo en fin se hunde en pérdidas repetidas y en un endeudamiento sin fin. Parece entonces indispensable reflexionar sobre las causas profundas de estas evoluciones y de entender bien la relación entre excedente financiero, reinversión de parte del excedente, diversificación en mejoramiento de las actividades del empleo. Para este fin es importante, el hacer surgir dos series de resultados, los estados financieros tradicionales y la situación del

---

1/ Para más detalle respecto a esta coherencia, ver informe de octubre 1983, así como los análisis de Costa Rica y Panamá en el presente informe y los temas comunes (punto 2.2.).



empleo. Por ahora este segundo criterio es el factor que más interesa a los socios, mientras que el plan de producción o los registros privilegian el primero. Es necesario entonces reflexionar con los técnicos y con los socios sobre su articulación y la necesidad de su medida. Sería conveniente por ejemplo agregar en el plan de producción el indicador: número de día de trabajo/manzana/cultivo.

### 3. Capacitación de los capacitadores

En su conjunto los capacitadores encontrados, parecen de buena disposición e interesados por su trabajo. Piden a menudo una capacitación complementaria. Uno de los ejes de este año, podría ser el análisis del funcionamiento de las cooperativas con las cuales están trabajando (a partir de los diagnósticos de los planes de producciones, de los resultados financieros y de las monografías), a la vez en el presente pero en su evolución (de ahí el interés de la dimensión histórica desde la creación de la cooperativa). A partir de esta comprensión podría establecerse una reflexión sobre una estrategia a mediano plazo de promoción de las cooperativas o la articulación analizada en el párrafo anterior entre excedente, diversificación o mejoramiento y empleo. Esta capacitación a partir de la realidad propia de las cooperativas pero agregando el mínimo de conceptos teóricos necesarios a la vez económicos y sociológicos, podría eventualmente desarrollarse en dos sesiones intensivas de quince días cada una. Los capacitadores así capacitados o al menos los mejores podrían abordar al inicio de 1986 una reflexión del mismo tipo con los socios de las empresas.

A la par de estos tres temas principales, el Proyecto podría trabajar a escala reducida sobre los otros problemas,



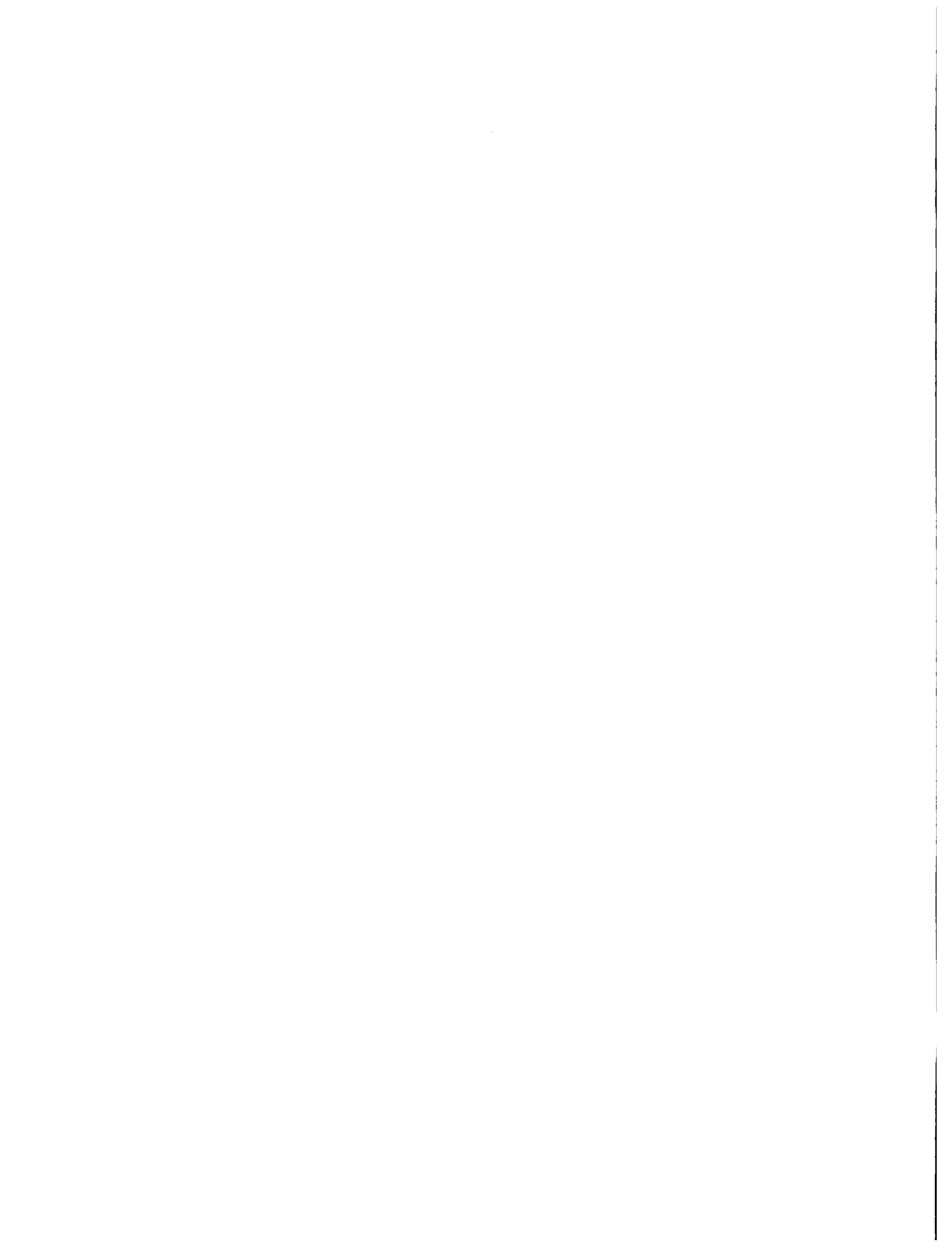


- a) Una alfabetización verdaderamente funcional para los cooperativistas interesados, con una priorización a la lectura y la escritura de las cifras (lo que se aprende en menos de una semana), a las operaciones sencillas y luego a la lectura y escritura utilizando como material los registros de la cooperativa. Discusiones con el Programa Nacional en apariencia bastante tradicional podrían tener lugar. Los alfabetizadores podrían ser miembros de los EC y recibir un pequeño incentivo (de preferencia pagado parcialmente por el Proyecto y por la cooperativa de manera a crear una motivación para un fondo de educación).
- b) La definición de una política con las organizaciones de segundo grado o más la generalmente de integración.

Por ahora el Proyecto trabaja casi exclusivamente con grupos de base. Estos están a menudo articulados con cooperativas de segundo grado (por ejemplo la COAPALMA agrupa 55 cooperativas en Bajo Aguán o en Choluteca existen la CARFUL o la CARCHOC o en San Pedro Sula la CARCOTEL o CARVASABAL) o con empresas privadas (el ingenio azucarero en las cooperativas cañeras, una multinacional para la explotación del melón, etc.). Con las cooperativas de segundo grado las relaciones son múltiples y variadas (la actividad principal queda la subdistribución del crédito, pero también se dan compras de productos, venta de insumos, servicio de maquinaria o servicio de contabilidad, etc.). Sin embargo, estas relaciones no son siempre muy claras ni siempre favorables a los grupos de base <sup>1/</sup>. Sería entonces interesante disponer de una estrategia global pero

---

1/ Existe en particular un diferencial demasiado importante entre las tasas de interés crediticias.



adecuada a cada caso específico que permita una mejor organización y una mayor transparencia en las relaciones.

Eso permitiría también al Proyecto, tener más fácilmente efectos multiplicadores. Por ejemplo en el caso de la COAPALMA donde el Proyecto trabaja en 11 de las 55 cooperativas, algunos instrumentos del Proyecto como los planes de producción y el control de ejecución de este plan, podrían ser generalizados en todas las cooperativas. De la misma manera las facturas de la COAPALMA con los diversos tipos de descuentos y sus causas podrían ser fácilmente explicadas a las cooperativas de base, lo que permitiría una mayor transparencia y entonces una mayor confianza. Con las compañías privadas (por ejemplo para el azúcar), el problema por supuesto es más difícil pero un frente común de las cooperativas, podría quizás llevar a un convenio colectivo bastante claro que incluya entre otros el precio de compra, la pesa y su control, las deducciones diversas, sus significaciones, sus medidas y control (parece actualmente una amplia proporción de decisión arbitraria) y sobre la distribución del crédito por medio del ingenio. (Parece de todos modos que un financiamiento directo por BANADESA sea siempre preferible).

Para terminar, cabe señalar el último punto que interesa casi a cada país. En el Convenio oficial CEE-IICA-Francia, había sido previsto una acción complementaria, la capacitación de hijos de miembros de las cooperativas <sup>1/</sup>. El Equipo de Honduras, como el de Panamá, se cree comprometido en implementar una acción al respecto en el marco de su programación 1985, pensando sin embargo, de que no se trata de una acción prioritaria. De hecho los programas de los Centros Familiares para

---

1/ La hipótesis era la perspectiva de establecer una vinculación con los programas existentes en algunos países de "Maisons Familiales", en Honduras, programa CEFEDH.



el Desarrollo-CEFEDH, no coinciden con la zona de acción del Proyecto (menos en el futuro caso de Danlí) y la relación con este Programa parece bastante artificial. Parece entonces preferible respetar el espíritu de la acción complementaria o sea de capacitar en cada cooperativa jóvenes que tengan un nivel mínimo de escolaridad y una mayor capacidad de aprendizaje (lo que es a menudo el caso de los miembros de EC) y no la letra de esta acción. Concretamente sería suficiente un simple acuerdo entre los organismos patrocinadores en el sentido de interpretar esta acción complementaria como capacitación de miembros jóvenes, en vez de hijos de miembros.



### 1.3. NICARAGUA

#### 1. PRINCIPALES EVOLUCIONES

1. El programa siguió desarrollándose a pesar de circunstancias difíciles (movilización de técnicos sobre otros problemas más urgentes, dificultad en el mantenimiento de los vehículos por los repuestos, cambios frecuentes en el personal).

Cabe notar que el Proyecto se desarrolla dentro de un Programa Nacional y trabaja prioritariamente en dos regiones (Regiones II y III), pero que tiene un efecto multiplicador en el conjunto del país. La metodología y los diversos instrumentos elaborados a nivel nacional son difundidos al conjunto de las seis regiones.

La inserción del Proyecto en el Departamento de Desarrollo Cooperativo de la Dirección de Reforma Agraria, permite asegurar la continuidad de los efectos del Proyecto al final de éste.

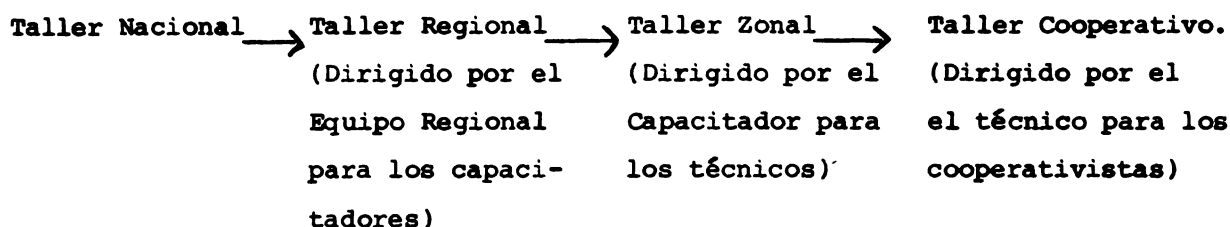
2. Desde el punto de vista metodológico e institucional, uno de los cambios importantes ha sido la inserción del técnico de base en el proceso del plan de producción y de los registros contables. El año pasado en efecto existía una separación nítida de responsabilidades y de metodología entre el técnico (quien se encargaba del plan de producción y de la asesoría agropecuaria en una forma bastante directiva) y el capacitador que apoya a las cooperativas en el área de gestión con una pedagogía participativa. Este año una orientación política favorable a un técnico integral, asesorando la cooperativa bajo todos estos aspectos ha sido fijada y el capacitador se ha vuelto un adjunto y un apoyo a nivel de responsable zonal de la reforma agraria, para supervisar los aspectos de gestión.





Esta nueva situación llevó a efectos ambiguos. Por un lado una mejoría del plan de producción y su inserción en una fase de seguimiento técnico-financiero, así como una mejor capacitación del técnico en sus relaciones con el campesino, un conocimiento por parte del técnico de los problemas de gestión (en especial costo de producción, cálculo de los resultados por actividades, etc.). Desgraciadamente esto implicó un incremento del número de niveles en la cascada que implica una pérdida de información importante y una menor calidad de la capacitación dada a los socios.

ESQUEMA DE UNA FASE DE CAPACITACION <sup>1/</sup>



Por otro lado el técnico involucrado en múltiples actividades y por lo general poco motivado para los aspectos de gestión, tuvo tendencia a restarle importancia al seguimiento regular de los registros. Por su lado el capacitador mejor formado y más competente, no tuvo la misma eficacia que el año pasado, por no haber recibido una definición bastante clara de sus tareas y responsabilidades y de sus relaciones con los otros niveles del MIDINRA.

<sup>1/</sup> Este esquema ha sido vigente para las fases de los Talleres de Contabilidad, pero fue más corto para el Taller de Planeación.



3. Al nivel del instrumental, hubo en el transcurso de este año, una mejoría del plan de producción y en cuanto a los registros contables una simplificación y una mejor coherencia entre los diferentes formatos.

Tres talleres han podido desarrollarse,

Uno sobre los costos directos de producción para cada cultivo, el otro sobre registro de bienes y deudas, el tercero sobre resultados por cultivo.<sup>1/</sup> En su conjunto la mayoría de los socios logran llenar sin mayores problemas estos registros y encuentran un medio para asegurar un mejor control y un mejor conocimiento de las actividades. La idea es de tener un sistema coherente con una decena de registros de base, impresos y una decena de registros complementarios en forma de cuadernos, más flexibles, variables según las actividades y el grado de complejidad de la cooperativa.

4. Un esfuerzo ha sido emprendido para realizar una evaluación continua de las actividades. La parte del plan de producción en especial ha dado lugar a un documento muy completo <sup>2/</sup>, tratando sobre una muestra de 46 CAS y 11 CCS e integrando la reflexión de los técnicos de diversos niveles (zonal, regional, nacional).
5. En el transcurso del año un mejor conocimiento de la situación de las cooperativas es disponible por medio de un documento del Proyecto "Caracterización básica de las cooperativas agropecuarias de producción

---

1/ El resultado por actividad no incluye más por ahora que los costos directos (y a veces de manera estimada los costos de maquinaria en base al valor del alquiler cuando la cooperativa posee maquinaria propia). Sólo incluyendo los costos indirectos se podrá tener un conocimiento más seguro de los costos y estos pueden sacarse fácilmente del libro de caja o del control de desembolso de préstamo del Banco.

2/ Sistema de gestión cooperativa. Evaluación de la etapa de planificación. Junio 1984.



priorizadas en tres regiones de Nicaragua" (FORGE, Setiembre de 1984, 64 páginas). Este documento reseña la parte histórica del movimiento cooperativo, los datos generales sobre el conjunto de cooperativas y la caracterización de 92 cooperativas priorizadas.

La caracterización se realiza a través de la síntesis de los planes de producción de 1983 y provee entonces una base sobre la situación al inicio del Proyecto. Este estudio debería ser completado el año entrante por un análisis del mismo tipo, pero utilizando los datos económicos y financieros generales sacados de los estados de resultados. Independientemente del Proyecto FORGE pero trabajando en relación con él, una pequeña unidad de investigación ha sido creada en el Departamento de Desarrollo Cooperativo, que entregó en especial dos estudios específicos interesantes: "Estudio acerca de la generación y usos de los excedentes en cooperativas algodoneras", (33 páginas) y "Proyecto especial Camilo Ortega Saavedra. Tisma-Masaya", (Julio de 1984, 81 páginas más anexos).

6. Este año, por la complejidad creciente de algunas cooperativas (a veces unas 10 actividades) y en algunos casos obligaciones importantes del Estado, una reflexión ha sido emprendida con el apoyo de un Consultor sobre el interés y la metodología de capacitación para introducir un sistema de contabilidad con partida doble. Este documento entregado por el Consultor ha sido objeto de la reflexión crítica del Equipo Nacional, subrayando bien el interés pero también las limitaciones y la complejidad del sistema 1/.
7. Una acción a escala limitada (alrededor de 10 cooperativas) ha sido emprendida con las CCS 2/ en materia de diagnóstico, las solicitudes y la administración del crédito con un trabajo a nivel de Consejo de Adminis-

---

1/ "Proyecto de transferencia de tecnología contable para cooperativas de la reforma agraria en Nicaragua". José Carmen Moreno. Proyecto FORGE. (292 páginas) y su análisis en: Informe del Taller Nacional de Contabilidad", (Junio 84, 45 páginas).

2/ Cooperativas de Crédito y Servicios.



tración y de Asamblea General y el abastecimiento colectivo de insumos. El año pasado la experiencia había sido enfocada más que todo las inversiones colectivas dentro de las CCS. Aún si los resultados de este año son reducidos, tomando en cuenta los problemas de inserción institucional de esta experiencia en las regiones y el retraso en el calendario, permite acumular datos por medio de la evaluación de esta acción ("Evaluación de la gestión cooperativa del crédito CCS". Agosto 1984, 14 páginas).

## 2. RECOMENDACIONES

El programa del año podría desarrollarse alrededor de tres ejes,

a) Continuar y mejorar la acción emprendida respecto a las CAS.

-Una de las acciones prioritarias debería ser, terminar un ciclo normal de registros y sacar en 1985 los primeros resultados aún incompletos por actividades y los resultados globales por cooperativa.

-De ahí será necesario de "sacarle el jugo a la contabilidad ", para la comparación entre cooperativas, para la selección de cultivos, para las tomas de decisiones, para el mejoramiento del plan de producción, para la motivación de los cooperativistas y de los técnicos en el mejoramiento de la calidad de los registros.

-Un análisis de este tema ha sido hecho con el Equipo Nacional, los principales puntos, incluyendo una propuesta para reducir el desperdicio provocado por el sistema de cascada, figuran en el Anexo 2.

-Parece también necesario definir mejor en el futuro los papeles respectivos del capacitador y del técnico. Si los técnicos más numerosos deben tener un papel importante en el apoyo al plan de producción, la discusión de los costos de producción y de los resultados (en especial el entendi-





miento de la dispersión de los rendimientos) y el seguimiento liviano de los registros contables, los capacitadores deben tener el papel principal en la capacitación de socios, el apoyo a las asambleas generales y a las diversas comisiones, pero también en un control muy regular (mensual por ejemplo), de los diferentes registros, chequeo de la calidad, chequeo de las operaciones, nuevas explicaciones en caso de incomprensión o de error. Debe también ayudar a la Comisión de Finanzas a proceder a controles físicos regulares (de caja, de inventario). Por otro lado el capacitador debe tener una formación suficiente para ser capaz de hacer un diagnóstico de cada cooperativa y de proponer un apoyo "a la carta", insistiendo sobre los registros de base en tal lugar o sobre los costos de producción en tal otro o sobre registros técnicos pecuarios en otro lugar.

-A pesar de condiciones difíciles (número reducido de vehículos en operación, movilización de los técnicos hacia otras tareas), es necesario esforzarse al seguimiento regular al menos mensual de cada cooperativa, a la vez en materia técnica y en materia contable, con una buena coordinación a nivel zonal entre técnicos y capacitadores.

b) Capacitación de técnicos.

Sin menospreciar la capacitación de los cooperativistas que es la actividad esencial del Proyecto y que se ejecuta en los diversos talleres, encuentros y seguimiento, parece necesario ahora de interesarse más en el problema de la capacitación de cuadros. En efecto estos han adquirido experiencia, han recibido una capacitación muy ligada a la acción pero eso queda por ahora un poco fragmentado sin una suficiente visión de conjunto desde el lugar de trabajo en una estrategia de desarrollo cooperativo.

Quizás sería interesante llevar este año, una capacitación más completa de aproximadamente un mes en una sola vez o en dos veces con el Equipo



Nacional, los Equipos Regionales y los Capacitadores. Los temas podrían ser los siguientes:

-La caracterización, la tipología y la evolución de las cooperativas, recurriendo a todos los datos disponibles (diagnósticos, planes de producción, resultados contables, estudios) e identificando los principales problemas a la vez internos y externos.

-De este análisis es posible discutir las líneas de la estrategia de desarrollo cooperativo actual, en base a la evolución de las situaciones concretas y de los puntos claves (como los criterios de éxito de una cooperativa desde el punto de vista del Estado y desde el punto de vista de los asociados, la relación de las cooperativas con el Estado, la especialización hacia cultivos de exportación respecto a los granos básicos, la articulación entre CAS y CCS, etc.). Tal estrategia puede descomponerse en fases distintas.

-A partir de esta estrategia es posible definir la programación del año.

-En fin, una capacitación puede efectuarse para terminar los diversos instrumentos (técnicos, contables, didácticos, etc), de manera a que los técnicos y capacitadores estén en capacidad de ejecutar el programa previsto.

C) Acciones complementarias.

1. Programa para las CCS.

Experiencias a escala limitada, han sido llevadas ya en 1983 (sobre las inversiones colectivas) y en 1984 (sobre la administración del crédito) y han sido evaluadas. Más allá de los problemas de organización, parece necesario en el momento actual en el cual las CCS agrupan un número mayor de socios que las CAS, de tener una reflexión más profunda sobre la estrategia de desarrollo de las CCS, cuáles de-



ben ser sus funciones (crédito, asistencia técnica, abastecimiento, alquiler de maquinaria, transformación, comercialización, transporte, proporción eventual de producción colectiva, etc.), las etapas para mejorarlas, la política de capacitación, el sistema de gestión a implementar, las medidas de precaución para que no puedan ser recuperadas (en la consecución de servicios y de poder) por los socios más acomodados y cuál es el futuro a largo plazo de tales estructuras.

Esta reflexión llevada por el Equipo Nacional pero también a un nivel más alto debe ser alimentada por una experimentación sobre un número limitado de cooperativas (por ejemplo dos zonas y 10 cooperativas por zona), llevada a nivel regional con el apoyo del Equipo Nacional. Tal experimentación debería seguir el esquema clásico ya bien probado, diagnóstico con los socios y los técnicos, decisiones con el Consejo de Administración y la Asamblea, capacitación complementaria, elaboración de un sistema simplificado de gestión y evaluación.

Tal programa referido a las CCS debería entrar en el marco de la política nacional más global de constitución de Centros de Desarrollo Cooperativo <sup>1/</sup>.

## 2. La contabilidad en partida doble-(CPD).

La contabilidad en partida doble es una técnica bien conocida (desde al menos la Edad Media europea) y que permite entre otras cosas chequear que toda escrituración tiene su contraparte, lo que permite el

---

1/ La CEE participa en especial con el financiamiento de la infraestructura.



establecimiento de balances y entonces el chequeo de las cuentas. No hay que confundir sin embargo, esta forma de chequeo muy útil con el control real de lo que acontece en las cooperativas. La CPD no evita más que la contabilidad en partida simple los desvíos de fondos (falsas facturas, desvíos de caja, desvíos de insumos, ventas subfacturadas, trabajo ficticio pero registrado, etc.). Si el objetivo de la partida doble es un mejor control ya que el Estado ha dado créditos importantes a algunas cooperativas, no es forzosamente la mejor solución y es preferible pensar en formas periódicas de control físico (de caja, de bodega, del ganado, etc.), regulares lo que podría ser una tarea específica del Comité de Vigilancia.

Por otro lado, la CPD es bastante compleja para determinar los costos de producción, lo que es fundamental en agricultura y requiere a pesar de todos los esfuerzos de capacitación de un grado de especialización, sea dentro o sea fuera de la cooperativa que hace que rápidamente la contabilidad se vuelva intransmisible para las cooperativistas o hasta para los miembros de la Junta Directiva.

Una solución que podría ser experimentada ya este año en una decena de cooperativas, sería la articulación de dos sistemas.

- a) Los registros actuales en partida simple cuando están bien llevados, proveen todos los elementos para cualquier tipo de contabilidad y permiten calcular los resultados y los costos de producción por cultivo.
- b) Cada mes, puede levantarse un resumen mensual por grandes tipos de gastos (por ejemplo: total de planillas, total de compras, total de ventas, total de viáticos).
- c) Por medida de precaución y de control sería interesante tener un Contador (quizás ubicado en el Centro de Desarrollo Cooperativo), que pase un día por mes en cada cooperativa, verificando la corresponden-





cia entre recibos o facturas y las escrituras hechas y que transcriba solamente en contabilidad general los saldos mensuales por tipo de gastos (recurriendo por supuesto a la partida doble).

- d) A final del año, los resultados se pueden obtener con los dos métodos y cuando hay diferencias se buscan sus causas, lo que permite descubrir errores (a menudo en cada uno de los sistemas) y entonces mejorar el llevado de los registros en la cooperativa.

Con este sistema que ya ha sido utilizado en otros países lo esencial de la contabilidad queda en las manos de los cooperativistas, pero se dispone de una mayor fiabilidad en las cuentas de las cooperativas<sup>1/</sup>.

### 3 Alfabetización funcional

En algunas pequeñas cooperativas el problema del analfabetismo es grave, (por ejemplo en una cooperativa visitada solo había un alfabetizado de 10 socios). En casi todas las cooperativas una proporción significativa de socios (entre un tercio y la mitad) son analfabetos, lo que provoca un contraste para los problemas de gestión y hace difícil su comprensión y su participación en las decisiones cuando se discuten los resultados o los planes de producción de la cooperativa. Hasta que el Programa Nacional de los CEP resuelva por completo este problema, sería deseable en un primer tiempo que en el marco de la Comisión de Educación de la cooperativa se realice un curso intensivo (una semana) sobre la lectura y la escritura de las cifras y las operaciones sencillas.

---

<sup>1/</sup> En numerosos casos, se puede dudar también de la calidad de algunas contabilidades, llevadas por contadores profesionales y en partida doble, pero con una información básica insuficiente.



Otros cursos pueden hacerse luego sobre cálculo y reconocimiento de palabras claves utilizadas en la cooperativa. Mientras tanto los cuadros resúmenes de los resultados podrían hacerse a la vez con los nombres pero también con dibujos o símbolos para cada cultivo y para cada tipo de costo. Así muy rápidamente los cooperativistas inicialmente analfabetos podrían entrar en el universo del cálculo y de lo escrito y entender realmente lo que acontece en sus cooperativas.



ANEXO 1

SUGERENCIAS PARA INTRODUCIR LOS RESULTADOS DEL CICLO ANTERIOR  
EN EL MEJORAMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCION Y PARA REDUCIR LOS DESPERDICIOS  
DEBIDOS A LA "CASCADA".

En base a algunos problemas y preocupaciones analizados por el Equipo Nacional (cascada demasiado larga, papel de la simulación en los talleres, papel del técnico y su motivación insuficiente, entendimiento insuficiente del papel de los registros por parte de los técnicos y cooperativistas), se inició una discusión con el Equipo Nacional, sobre una propuesta de secuencia pedagógica a tres niveles:

- a. Nivel Nacional (con participación de responsables regionales).
  - Discusión y preparación del programa y de la metodología.
  - Simplificación y eliminación de algunos formatos (en base a propuestas de la evaluación nacional).
  
- b. Nivel Regional

Organizar dos o tres seminarios animados por el Equipo Regional (con apoyo eventual del Equipo Nacional) de 20 a 25 participantes cada uno agrupando capacitadores y técnicos. Estos traen consigo los resultados disponibles (análisis de resultados por actividad, superficies cultivadas/superficies totales, cuadro resumen de las planillas mes a mes).

El seminario podría construirse según la secuencia siguiente:

1. Análisis del número de cooperativas que alcanzó a establecer resultados por actividad, relacionado con el número de actividades, confiabilidad y causas de no establecimiento de resultados en otras cooperativas.



2. Análisis comparativo intercooperativas de los resultados por actividad.

- El rendimiento, su dispersión y el análisis de los factores explicativos.
- Los costos y su repartición.

3. Juego de simulación, cómo presentar los resultados en las cooperativas?

4. Preparación del plan de producción con discusión sobre el buen uso de los recursos, principalmente tierra y mano de obra (con gráficas mensuales de lo disponible y de lo utilizado en el ciclo anterior).

5. Juego de simulación, cómo ayudar a los socios a establecer su plan de producción,

- Nivel Junta Directiva (JD) (cómo presentar el diagnóstico).
- Nivel Asamblea General (discusión del diagnóstico y de otros problemas, orientaciones de propuestas).
- Nivel Junta Directiva, llenado de los formatos, control de la coherencia (con el apoyo de técnicos).
- Nivel Asamblea General, discusión y aprobación del plan de producción.

c. Nivel de las cooperativas.

La misma secuencia se puede llevar a nivel de las cooperativas. El primer seminario lo hace de manera sistemática por el capacitador con el técnico. Luego el técnico sigue haciendo los seminarios cooperativos con el apoyo selectivo del capacitador.

En algunos casos (cooperativas vecinas), el inicio de la secuencia puede hacerse en forma intercooperativa.





#### 1.4. PANAMA

### 1. PRINCIPALES EVOLUCIONES (Octubre 83 Octubre 84).

#### 1. Metodología.

En octubre de 1983, el Proyecto apenas se iniciaba en Panamá (junio de 1983). Los primeros meses se habían dedicado más que todo al montaje institucional (creación de la Comisión Nacional en agosto de 1983, creación de las Coordinaciones Regionales-UCAR, en Chiriquí, el 31 de agosto y Veragua, 1 de setiembre) y a la selección de las empresas beneficiarias (18 asentamientos socios, una junta agraria, una empresa de segundo grado y 3 cooperativas).

Desde entonces el Proyecto emprendió varias actividades,

- a) Mejor conocimiento de las diversas empresas con la elaboración de una serie de documentos, diagnósticos, inventarios, balances, análisis financieros, encuestas de situación administrativa, fichas de identificación por empresa.

Aún si en algunos casos por falta de registraciones periódicas anteriores las informaciones disponibles deben ser analizadas con cierto cuidado, las características principales de las empresas aparecen así claramente. Se puede lamentar sin embargo, que una síntesis y una tipología de las empresas no hayan sido efectuadas por el Equipo a partir de este conjunto de datos.

- b) Capacitación/motivación del conjunto de socios (incluyendo miembros de su familia, mujeres y niños), sobre los problemas de administración, organización y contabilidad en forma de jornadas de trabajo. Eso puede aparecer como una fase inicial necesaria pero no puede desembocar sobre mejoras concretas de la gestión de las empresas.

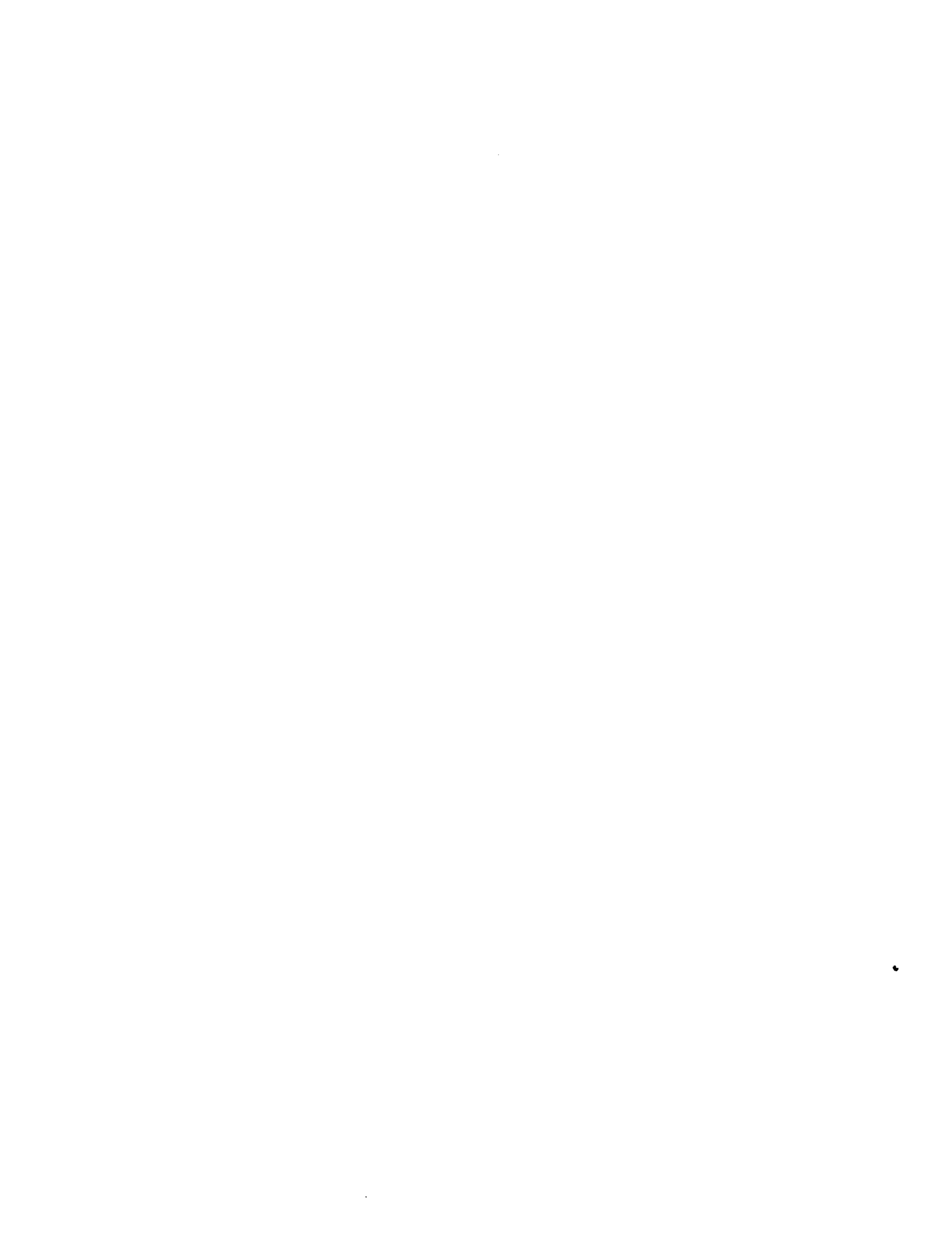


c) De ahí la etapa siguiente de capacitación de "encargados de contabilidad" seleccionados en Asamblea General, para recibir un curso intensivo de 10 semanas. Esta capacitación debía iniciarse en febrero de 1984, para permitir la implementación de varios registros para el próximo ciclo productivo. Desgraciadamente a última hora la Confederación Nacional de Asentamientos Campesinos-CONAC, emitió un punto de vista desfavorable en especial sobre el lugar y la institución donde iba a hacerse el curso. Además por el problema de las elecciones nacionales el seminario pudo empezar hasta el 1 de julio de 1984 y concluyó el 7 de setiembre. Este se desarrolló en buenas condiciones, con cinco fases alternadas de teoría y práctica y una pedagogía participativa (trabajos en grupos, discusiones, juegos de simulación, etc.). Agrupó por fin 27 personas de 17 empresas, al inicio del curso habían sido 30 de 19 empresas. El curso incluía a la vez nociones básicas sobre la empresa asociativa, la organización, la planificación, el papel de la contabilidad, la transmisión de conocimiento adquirido a los socios y la capacitación práctica al llevado de los registros. La idea de recurrir a un encargado de contabilidad, pagado como un socio ( y no como un administrador) y que sigue trabajando en tareas productivas (el trabajo administrativo no requiere tiempo completo), presenta varias ventajas:

- Contar dentro de la cooperativa con alguien de nivel escolar regular (casi todos tienen 6 años de primaria y algunos unos años de secundaria), capaces de capacitar y asesorar los responsables electos de la Junta Directiva, en el llevado de sus documentos y de llevar ellos mismos documentos más complejos y más sintéticos.
- Tener alguien fijo, es decir no sometido a reelección cada dos años (la rotación rápida de los responsables es siempre un punto crucial en los problemas de capacitación).



- La desventaja es por supuesto que su eficacia depende en buena parte de la colaboración con los miembros de la Junta Directiva. Cabe notar sin embargo, que más de la mitad de los encargados de contabilidad ocupaban ya funciones en la Junta y que reuniones con la Asamblea y la Junta permitieron evidenciar el interés del puesto y de la repartición de responsabilidades.
- d) Esta capacitación desemboca sobre la implementación de un sistema completo de registros sencillos de contabilidad (25 en total de los cuales 10 están llevados por diversos responsables de la Junta (tesorero, responsable de producción, responsable de los insumos, productos y materiales, responsable de la maquinaria) y 15 por el encargado de contabilidad. Este sistema presenta la ventaja de la coherencia pero quizás hubiera sido preferible enfocar al inicio sobre una decena de registros básicos y de pasar luego a los otros una vez que este primer núcleo hubiera sido bien asimilado por las cooperativas.
- e) Luego de esta capacitación el Equipo Técnico asegura un seguimiento muy frecuente (en general una vez por semana), de las diferentes empresas. Este seguimiento falta sin embargo de regularidad por los problemas de vehículos, de cambios de personal y de falta de respecto en algunas empresas al calendario de reuniones previstas.
- f) Ligada a estas actividades una reflexión/capacitación, ha podido ser llevada a cabo con el Equipo Técnico Central (tres técnicos más el experto) y un seminario ha podido ser organizado para los técnicos, en materia de estudio e interpretación de los instrumentos de inventario, balance, análisis financiero y metodología de capacitación.



## 2. Aspecto institucional.

- a) La Comisión Nacional (seis personas), siguió funcionando con regularidad.
- b) El Equipo Técnico Nacional incluye actualmente (desde febrero del 84) tres técnicos de buen nivel, pero todos son nuevos en el Proyecto (el antiguo responsable tomó funciones importantes en una cooperativa). La repartición del trabajo (geográfica y por área de especialidad) parece caminar bien.
- c) El buen desarrollo del Proyecto, ha sido seriamente afectado este año por numerosos cambios institucionales y logísticos:
  - En febrero de 1984, una reforma del Ministerio de Desarrollo Agropecuario-MIDA, convirtió la antigua Dirección Nacional de Desarrollo Social-DNDS, organismo de contraparte de Proyecto en un simple Departamento integrado a la nueva Dirección de Extensión Agrícola-SENEAGRO.
  - Las elecciones del mes de mayo, suscitaron luego una desmovilización de los técnicos y socios respecto al programa en curso. La nueva administración se instaló el 11 de octubre de 1984, lo que puede implicar nuevos cambios de personas y de estructura.
  - A nivel regional y local, hubo profundas modificaciones en los últimos meses en la asignación de técnicos y vacaciones forzadas de varios meses por motivos de economía. Al momento de la visita, solo el Coordinador Regional (a tiempo parcial) y un técnico (a tiempo parcial) en Chiriquí y dos técnicos permanentes en Veraguas, eran los únicos funcionarios operando. Esta situación pone en dificultad cualquier política seria de capacitación de técnicos.





- En fin, cabe subrayar las graves dificultades implicadas por la elección del vehículo al inicio del Proyecto <sup>1/</sup> que obstaculiza la movilidad del Equipo cuando la dispersión de las empresas realiza su necesidad. A pesar de estos factores muy limitantes, el Proyecto realizó este año un trabajo muy importante en especial a nivel de las empresas que debe seguir y mejorar.

Los principales problemas específicos del Proyecto que quedan son:

- La inestabilidad del personal regional y local.
- Los problemas de movilización.
- La heterogeneidad y la dispersión geográfica de las empresas beneficiarias.
- La dificultad de mantener una organización regular del seguimiento.
- El retraso en la implementación de los registros que no permite todavía establecer resultados contables en las empresas.

Cabe agregar por supuesto problemas más generales relacionados con la política agrícola nacional, la baja en los precios de algunos productos (arroz por ejemplo), las relaciones paternalistas con las empresas que dificultan el surgimiento de una "conciencia empresarial"....

---

<sup>1/</sup> Land Rover hecho en España (que aún no es miembro de la CEE) y ensamblado en Costa Rica, que revela ser un vehículo costoso, con fallas frecuentes y poco funcional.



## II. SUGERENCIAS.

### 1. Ciclo anual.

Los registros constituyen una base indispensable pero lo esencial ahora es enseñar su uso y eventualmente enfocar sobre lo esencial.

#### Mano de obra.

Utilización de la mano de obra (resumen diario de trabajo y planilla).

#### Maquinaria.

Registro del uso de la maquinaria.

#### Insumos.

Uso de los insumos (ingreso y salida en cantidades).

#### Dinero.

Recibo y clasificación de facturas.

Control del desembolso del préstamo.

Control del dinero (libro de caja y eventualmente de banco con control de caja).

En base a estos registros puede haber control pero sobre todo establecimiento de resultados.

La herramienta esencial de gestión en un primer tiempo es el estado de resultados por actividad y general, es necesario enseñar que queda aproximado hasta que los registros sean perfectos (lo que incentiva a mejorarlos) y compararlos con el estado de cuenta del Banco de Desarrollo.



llo Agropecuario-BDA. En base a éstos, será necesario presentarlos al conjunto de los socios en forma de cuadros, tomando en cuenta dos criterios, el excedente financiero y el empleo.

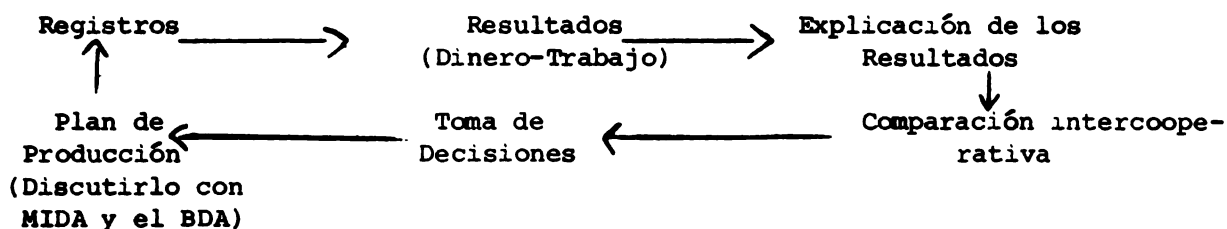
Es también interesante comparar los resultados para un mismo cultivo entre varias cooperativas (ver la experiencia en Costa Rica).

De los resultados presentados y explicados, pueden surgir discusiones para tomar decisiones de gestión en especial en cuanto a:

- Explicación del rendimiento, cómo mejorarlo, lo que implica una demanda de agrónomos competentes y una confrontación entre saber de los socios y el saber de los técnicos.
- Selección de cultivos o actividades (por los costos de producción).
- Selección del sistema de producción ( mayor o menor mecanización, riego).
- Uso de la maquinaria (en propiedad, alquilada, período de renovación).
- Modo de repartición de los excedentes.
- Política de endeudamiento (proporción de autofinanciamiento, importancia de los gastos financieros, fragilidad en caso de rechazo del BDA).
- Política de mejorar el empleo de la fuerza de trabajo (por diversificación de actividades y eventualmente sustitución de maquinaria por fuerza de trabajo). Eso plantea también recurrir a agrónomos competentes y confrontar su saber con la experiencia del campesino y experimentar nuevas actividades a pequeña escala.

Después de esta fase de toma de decisión un nuevo ciclo puede ser establecido e iniciar en especial sobre registros mejorados y mejor llevados.





## 2. Capacitación de técnicos y socios

Una vez logrado el acuerdo sobre los puntos anteriores, la capacitación debe seguir el mismo ciclo con la cronología siguiente:

- a. Capacitación/reflexión, con los técnicos sobre cómo establecer los resultados, estimar su fiabilidad, compararlos con otras fuentes (BDA).
- b. Capacitación de encargados de contabilidad, enfocada prioritariamente hacia establecer resultados.
- c. Reflexión con los técnicos y encargados de contabilidad sobre cómo presentar las cuentas.
- d. Presentar y discutir las cuentas con las directivas, luego con las Asambleas.
- e. Preparar con los técnicos el Seminario Intercooperativo.
- f. Comparación entre cooperativas.
- g. Evidenciar dos o tres temas prioritarios a discutir para tomar decisiones.

La capacitación de técnicos, de encargados de contabilidad, del Consejo, de los miembros, debe ser muy vinculada a fases específicas del ciclo (y no ser una capacitación para la administración o para la planificación en términos generales).

## 3. Organización regular del seguimiento.

Si los problemas institucionales y logísticos fueran resueltos, es necesario tender hacia una buena organización regular del seguimiento. Cada





equipo de dos personas puede seguir doce empresas visitándolas un día fijo cada quincena en base a dos empresas por día <sup>1/</sup> (por ejemplo dedicar el lunes, martes y miércoles de cada semana a visitar seis empresas y dedicar los otros dos días por semana a la reflexión y preparación). Por supuesto los días de visita deben ser convenidos de común acuerdo con las empresas y la realización es más difícil que la propuesta, pero tanto del lado de los técnicos como el de los socios conviene acostumbrarse a la mayor regularidad posible.

#### 4. Número de empresas beneficiarias.

Actualmente el Proyecto trabaja en dos provincias pero éstas representan la mitad de las empresas a nivel nacional (250-270). En estas dos provincias el Proyecto sigue alrededor del 15% de las empresas de la provincia (aproximadamente 10 sobre 60-70).

En base a medios limitados (en personal, en vehículo, en recursos financieros) el tamaño del Proyecto debe quedar aproximadamente lo mismo. Sin embargo, podrían estudiarse las siguientes posibilidades:

- Abandonar tres o cuatro empresas que por diversos motivos, económicos u organizacionales, presentan una baja receptividad respecto al Proyecto. Involucrar entre tres y siete nuevas empresas en las dos regiones (tomando en cuenta su interés, su cercanía geográfica con empresas beneficiarias).

---

<sup>1/</sup> Este tipo de organización es una de las bases del sistema de extensión "Training and visit" o "Capacitación y Visita (C y V", promovido en numerosos países por el Banco Mundial.



- Trabajar eventualmente en una tercera provincia (Coclé), con tres a cinco empresas en caso de que el problema del vehículo sea resuelto y que dos técnicos del MIDA sean afectados en esta región al Proyecto y que el MIDA tome nuevamente a cargo los viáticos y los gastos de movilización de los técnicos regionales y locales.

5. Problemas institucionales y logísticos.

Parece indispensable que el IICA y la nueva administración puedan tomar el acuerdo de mantener hasta el fin del Proyecto un número mínimo de técnicos estables y a tiempo completo (confirmar el personal existente, tres a nivel nacional y dos por provincia) y que el Proyecto pueda trabajar en estrecha relación al nivel de la provincia y de la agencia (en especial al nivel de la asistencia técnica y de los planes de producción).

Parece imprescindible, por las distancias entre provincias, el alejamiento de la capital y de la dispersión de las empresas que el Proyecto pueda disponer de otro vehículo.



ANEXO 1

CURSO PARA ENCARGADOS DE CONTABILIDAD

Globalmente el curso parece bastante bien equilibrado, con una alternancia de fases teóricas, prácticas y una pedagogía participativa (discusiones, trabajos en grupo, juegos de simulación, etc.).

Según los documentos disponibles y las discusiones parece sin embargo que algunos temas (el asentamiento como empresa asociativa, la administración de las empresas, los aspectos básicos de la organización, las nociones de planificación), sean tratados de una manera demasiado general. Sería más conveniente tomar como punto de partida el ciclo productivo real y de sacar de ahí las consecuencias sobre las necesidades de contabilidad, de organización, de planificación. A manera de ejemplo, la secuencia sería la siguiente,

I. FASE TEORICA.

1. Análisis del ciclo productivo

Partiendo de un primer ejemplo (el arroz) luego de un segundo (ganadería), puede llevar a descubrir y expresar por parte de los participantes:

- Los diversos factores de producción (trabajo, tierra, maquinaria, insumos).
- Los costos de producción directos.
- Los costos de producción indirectos.
- El uso, el destino de la producción (ventas, autoconsumo).
- El resultado del ciclo productivo (ganancia o pérdida), el uso y la remuneración de la fuerza de trabajo.

El plan de producción determina el ciclo productivo (previsión y ejecución).



## 2. Relación entre excedente, empleo y remuneración del trabajo.

Evidenciar que si no hay excedente y si no hay reembolso del crédito las actividades se paralizan (numerosos ejemplos pueden darse).

Menos en casos excepcionales (catástrofes naturales, motivos de política social, pero que se paralizan con la crisis).

Entonces ya no hay posibilidad más de empleo sin excedente.

## 3. Empresa común y corriente-empresa asociativa

Lo que ha sido expuesto es válido para cualquier empresa. En una empresa asociativa hay dos diferencias esenciales,

- Las decisiones no son tomadas por el patrono pero por la Asamblea (las grandes) y la Junta Directiva (las decisiones corrientes).
- Uno de los objetivos de los socios es la remuneración del trabajo (planilla, más repartición de los excedentes, pero bajo reserva del equilibrio financiero) y no solamente la ganancia.
- Cómo se da la toma de decisión y la remuneración en su empresa?.
- Cómo está organizada la empresa asociativa para el trabajo productivo y para el trabajo administrativo?.

## 4. Papel de la contabilidad.

- Registrar la situación de los bienes y los flujos de mercancías y dinero.
- Controlar la regularidad de los flujos.
- Analizar, es decir sacar los resultados y en base a ellos tomar las buenas decisiones.

Es una memoria fiel (no puede confiarse demasiado en la memoria), es un vidrio (todo transparente para todos los socios), es una luz (se sabe cuál es la situación, se sabe si se hace ganancia ó pérdida y porqué).





5. Preparación del regreso a la empresa.

- Explicación de lo que ha sido aprendido (juego de simulación, papelón).
- Formatos sobre ciclo productivo.
- Situación del empleo (análisis de las planillas).
- Cómo se toman las decisiones.
- Cómo se hace la repartición de los excedentes.
- Cuáles son los distintos documentos llevados en la empresa, por quién, a qué sirven, cuál es la organización en el trabajo productivo, en el trabajo administrativo (ventas, financiamiento, compra de insumos, contabilidad).

II. FASE PRACTICA.

- Regreso a la empresa asociativa.
- Explicación de la primera parte.
- Llenado de los formatos.

III. PARTE TEORICA, LOS REGISTROS CONTABLES.

- Empezando por la decena de registros esenciales (uno por medio día, con ejercicios); mano de obra, insumos, maquinaria, dinero.
- Para los que los llenan sin problema seguir con los otros registros, para los otros seguir con los antiguos registros.
- Preparación del regreso (juego de simulación, papelón, etc.).

IV. PARTE PRACTICA.

- Explicación e implementación de los registros contables esenciales (con apoyo del equipo Técnico).



- Explicación en Asamblea y trabajo con la Junta Directiva, trabajo personal con cada uno de los encargados de registros (tesorero, secretario de producción).

V. PARTE EVALUACION.

- Capacidad de llevar los registros.
- Dificultades en la implementación de registros (relaciones con la Junta Directiva).
- Evaluación en grupo e individual del curso.



SEGUNDA PARTE

LOS TEMAS COMUNES



Lo esencial ya ha sido abordado en el transcurso de los análisis por país, a menudo en forma detallada. Se trata aquí de retomar los principales problemas en forma sintética y de completarlos por dos puntos nuevos, los indicadores de evaluación y el papel de la Coordinación Regional.

Estos diversos puntos han sido tratados durante la reunión de San José.

2.1. Las diferencias institucionales.

En el siguiente cuadro aparecen las diferencias institucionales que se dan entre los países, lo que conlleva necesariamente a consecuencias en los aspectos metodológicos.





CUADRO N°1

	COSTA RICA (1)	HONDURAS (2)	NICARAGUA (3)	PANAMA (4)
<b>Nivel Nacional</b>	Equipo Nac.	Equipo Nacional	Equipo Nacional	Equipo Nac.
<b>Nivel Regional</b>		3 regiones	+4 otros 2 regiones	2 regiones
<b>Nivel Local</b>	Técnico IDA Contador IDA	Capacitador	Capacitador Técnico	Débil
<b>Cooperativa</b>		Eq. Cent. Junt. Dir. Asam. Gen.	Comisiones. Asam. Gen.	
<b>Cooperativa Beneficiaria del FORGE</b>	15	110	120	20
<b>Efecto Multiplicador</b>	-	En las 3 regiones + 2 regiones nuevas	Aproximadamente sobre 400 cooperativas	Potencial
<b>Número total de cooperativas o asentamientos por país.</b>	20	1 900	3 000 (en las cuales aproximadamente 600 CAS)	250

- 1/ En Costa Rica el Equipo Nacional trabaja directamente con las cooperativas más que todo con el Consejo de Administración y la Asamblea General, en Orotina trabaja también con jóvenes encargados de administración.
- 2/ En Honduras el Equipo Nacional trabaja esencialmente con 3 regiones. La capacitación se hace por medio de 35 capacitadores que trabajan por lo regular una vez a la semana con un Equipo Capacitándose (en general 4 personas por cooperativa) y con las otras instancias de la cooperativa. Los efectos multiplicadores empiezan a surgir en las cooperativas de las mismas regiones y en dos regiones nuevas.
- 3/ En Nicaragua FORGE, está inserto en una Programa Nacional, pero trabaja más específicamente en dos regiones. Este año con la introducción del técnico, la cascada se volvió demasiado larga, pero hay una buena articulación entre problemas técnicos y problemas de gestión. El Proyecto no trabaja con órganos específicos sino con los órganos propios de la cooperativa (Presidente, Comisión de Producción, Comisión de Finanzas, Asamblea General).
- 4/ Panamá el Equipo Nacional trabaja a la vez con las cooperativas y con dos encargados de contabilidad por cooperativa. Los niveles regionales y locales son débiles (alta rotación del personal).



## 2.2. Metodología, Los ciclos anuales.

Para establecer una coherencia entre los diversos instrumentos es deseable establecer una secuencia lógica entre las diferentes fases (ver cuadro 2). Por ahora ningún país cerró un ciclo, falta en especial el establecimiento de los resultados reales, globales de las cooperativas, a partir del uso de los registros contables. Eso debería ser posible casi en cada cooperativa en 1985.

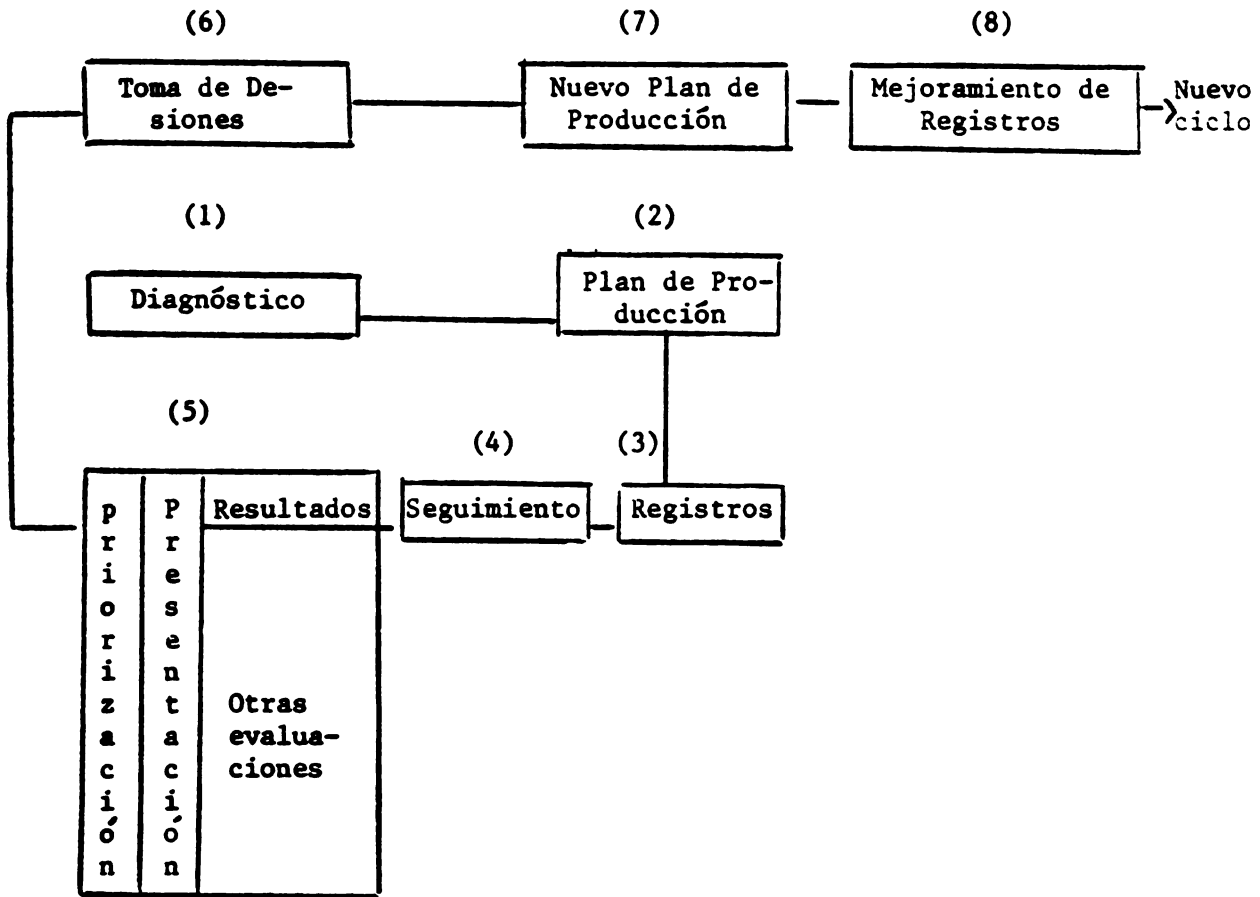
## 2.3. La conciencia empresarial y de gestión y la viabilidad económica a mediano plazo de las cooperativas

- Se escucha a menudo que a los cooperativistas les hace falta "conciencia empresarial", que se comportan como asalariados agrícolas y que sería necesario realizar seminarios de motivación para solucionar esta situación.
  - De hecho esta situación se explica por el origen social de los socios y por las condiciones económicas reales en las cuales se encuentran. Cursos de motivación o de concientización tendrían efectos limitados si las condiciones reales no cambiaran.
  - Parece más importante de confrontar en un primer momento los criterios de éxito para los técnicos y para los socios y de entender la estrategia de los cooperativistas.
- a. Para los técnicos, el criterio esencial de éxito es el excedente financieros.



CUADRO N°2

CICLOS ANUALES



Comentarios: Al inicio el primer diagnóstico permite establecer el plan de producción, luego implementar los registros, que deben ser seguidos regularmente. A finales del año, pueden establecerse los resultados financiero completados por otros elementos provenientes de evaluaciones diversas (externas o con los cooperativistas). Los resultados y los problemas se presentan y se discuten con los cooperativistas, enfocando los puntos prioritarios. Deben salir decisiones de gestión que permitan avanzar y mejorar su nuevo ciclo.



b. Para los cooperativistas el empleo, el autoconsumo, la existencia de un ingreso permanente (por ejemplo venta de leche), constituyen puntos esenciales así como la posibilidad de tener acceso a servicios sociales (programas de vivienda, salud, escuela). A menudo los cooperativistas tienen razón en utilizar éstos criterios ya que las cooperativas no son verdaderas empresas.

En algunos países el sector reformado es un sector marginal, subsidiado, donde los bancos siguen financiando algunos tipos de cultivos, aún si el reembolso no se ha hecho ó si el financiamiento concedido no corresponde con el interés de los cooperativistas, a menudo las deudas de las cooperativas cuyo reembolso requeriría la totalidad de los excedentes durante un largo período, proviene esencialmente de la irresponsabilidad de los banco ó de las instituciones de apoyo técnico

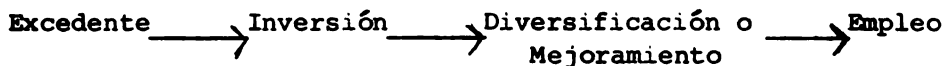
Esta situación amenaza con evolucionar con la crisis del estado benefactor, es entonces aún más necesario que las cooperativas se vuelvan verdaderas empresas, ubicadas en un contexto económico normal (crédito adecuado, asesoría técnica responsable, precio y sistema de comercialización remunerador, saneamiento del pasivo acumulado por supresión de las deudas y moratoria).

- Es útil reflexionar también sobre la dinámica de las cooperativas y entender los factores explicativos de la trayectoria de una empresa. Algunas cooperativas tienen una política de capitalización de inversión de parte de los excedentes y de mejoría o extensión de las actividades y tienen un crecimiento sostenido, otras distribuyen todos sus excedentes y tienen resultados a veces positivos a veces negativos, básicamente por factores externos (clima, precio), otras en fin se unen y se ahogan en déficit y deudas acumulados.





Es necesario reflexionar con técnicos y socios en base al ejemplo de cooperativas que han tenido éxito sobre las relaciones entre,



Enseñando que a mediano plazo no hay posibilidad de asegurar el empleo con cooperativas permanentemente deficitarias.

- El análisis de los excedentes debe hacer aparecer con claridad los factores externos (crédito, asesoría técnica, precio, sistema de comercialización, etc.) e internos (selección de cultivos, eficacia técnica, buena gestión, buena organización, etc.).

#### 2.4. La capacitación de técnicos.

Aún si el enfoque principal debe ser la capacitación de cooperativistas, uno de los instrumentos esenciales para el buen desarrollo del programa y para su reproductibilidad al final del financiamiento externo queda la formación de los técnicos.

- En este momento casi en todos lados ésta función queda un poco corta, fragmentada, ligada a fases de acción específica pero sin una visión general que permita reubicar su lugar en una estrategia de desarrollo cooperativo a mediano plazo. Esta necesidad de capacitación ha sido a menudo expresada en el transcurso de esta Misión.
- Parece entonces útil prever ya en 1985, una capacitación más completa (por ejemplo, un mes al año en una ó dos sesiones).
- El programa de esta capacitación podría seguir la secuencia siguiente:



- Reflexión sobre la situación actual a partir de la síntesis de todos los datos disponibles (diagnósticos, planes de producción, evaluaciones, caracterizaciones, monografías, etc.).
- Reflexión sobre una estrategia de desarrollo cooperativo a mediano plazo en especial a partir de los problemas planteados anteriormente (ver punto 2.3.) sobre la viabilidad económica de las cooperativas.
- Lugar e impacto del Proyecto en esta estrategia.
- Elaboración de un programa de trabajo anual.
- Dominio de los instrumentos necesarios (técnicos y didácticos) para realizar este programa.
- Uno de los objetivos esenciales de esta capacitación es permitir a los técnicos entender su lugar respecto a las cooperativas y en especial en vez de transmitir mecánicamente una capacitación ser capaces de hacer un diagnóstico y un apoyo adaptado a las situaciones concretas de las cooperativas que atienden. Esta práctica de la intervención-asesoría, que deja el poder de decisión a los cooperativistas debe ser modulada según el nivel de capacidad y capacitación de los técnicos. No se trata evidentemente de dejar demasiada autonomía a técnicos demasiado poco capacitados que podrían por sus consejos llevar a las cooperativas a callejones sin salida.

#### 2.5. Los indicadores de impacto y evaluación del Proyecto.

Hasta ahora el Proyecto se preocupó relativamente poco de elaborar una metodología que permita medir mejor su impacto. Es cierto que han habido evaluaciones sobre algunas fases o actividades del Proyecto pero no hubo realmente una visión de la situación inicial y un proceso continuo que permita seguir las evoluciones.



En el momento actual, sea más o menos a la mitad del Proyecto (18 meses) parece útil sintetizar rápidamente todas las informaciones recogidas al inicio del Proyecto aún si su fiabilidad no es perfecta e introducir un sistema liviano de indicadores. Al respecto tres observaciones deben hacerse:

- El sistema de indicadores debe ser liviano. Lo esencial es realizar una capacitación en gestión en las cooperativas y no de hacer una evaluación profundizada. Se trata antes que todo, de clasificar la información disponible con costo suplementario, bajo de búsqueda de informaciones. El peligro de cualquier sistema de indicadores es el perfeccionismo, es decir querer obtener un sistema completo y coherente pero que moviliza muchas energías y cuyos resultados son escasamente tratados con fines de actuar.
- No hay que pedir a los indicadores más que lo que deben dar. Por definición "indican" un problema, permiten plantear preguntas pero no dan datos detallados sobre los factores explicativos.

Los indicadores permiten seguir una evolución, pero esta evolución es el resultado de una dinámica y de interacciones complejas. Parte de la evolución viene del Proyecto mismo, otra viene de factores internos propios de la cooperativa y de factores externos del contexto de las cooperativas (otras instituciones interviniendo, precios, créditos, política gubernamental, problemas climáticos, etc.). A pesar del desarrollo de los métodos estadísticos del análisis de datos la repartición de los factores en una interacción compleja queda poco satisfactoria <sup>1/</sup>. El razonamiento lógico para determinar si tal evolución se debe al menos en parte al Proyecto, es a menudo mucho más funcional si el evaluador tiene una objetividad mínima y no busca antes que todo el justificarse.

---

1/ Ver el muy discutido problema de la biología, en el hombre ¿qué es lo que proviene de los aspectos genéticos y que es lo que viene del contexto social?, problema sin duda mal planteado y sin solución.



A manera de ilustración los indicadores siguientes podrían ser seguidos anualmente:

a) A nivel de las cooperativas.

PRODUCCION.

- Número de actividades productivas.
- Extensión de las actividades productivas (superficie, número de cabezas).
- Cambios de tecnología o de sistema de producción (riego, mecanización, semillas seleccionadas, etc.).
- Eficacia (rendimiento, ingresos/hectárea, ingreso/día trabajado).

SISTEMA CONTABLE O DE REGISTROS.

- Número de registros al inicio del Proyecto y actualmente.
- Número de registros propuestos y llevados con regularidad.
- Costo de producción por cultivo y grado de precisión de su cálculo.
- Estado de resultados y balance.
- Indicadores de empleo (global y repartición).
- Indicadores de ingreso (en efectivo o autoconsumo).
- Indicadores de deuda.

ORGANIZACION.

- Evolución y especialización del trabajo.
- Toma de decisión (quién las toma y cuáles son las decisiones tomadas bajo influencia del Proyecto).
- Participación de los cooperativistas (a las reuniones, a las toma de decisión, a las actividades productivas, a los resultados).
- Capacidad de los diversos órganos (presidencia, comisiones, consejos de administración, etc.), a desempeñar sus funciones.





b) A nivel del Proyecto.

- Evolución de la competencia y de la práctica de intervención de técnicos.
- Evolución de la inserción institucional y de la capacidad de reproducción al final del Proyecto (en especial proporción de las cooperativas involucradas en el Proyecto en el número total de las cooperativas, proporción de autofinanciamiento nacional, etc,).

Esta lista no es limitante por supuesto y debe ser adaptada en función de las dificultades encontradas, pero puede servir de base inicial.

2.6. Rol de la Coordinación Regional

Algunos problemas han surgido en los últimos meses en el seno de la Coordinación Regional (un experto IICA y un experto francés) y entre la Coodinación Regional y los Equipos, problema provocado en parte, por el montaje institucional bastante complejo del Proyecto<sup>1/</sup>. A título de indicación las grandes líneas del papel de la Coordinación Regional han sido presentadas y discutidas durante la Reunión de San José y parecen haber recibido un apoyo de principio.

---

<sup>1/</sup> CEE principal fuente financiera, Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia administreador a través de la Embajada en Costa Rica, ejecución por el IICA, pero sin definición suficiente precisa del papel respectivo de la Coordinación y de las Oficinas del IICA en los países



ROL DE LA COORDINACION REGIONAL

	TM	GC
<u>1. Intercambio de experiencias.</u>		
- Por reuniones semestrales	X	X
- Por envío de documentos (nacionales o de síntesis).	X	
<u>2. Apoyo</u>		
- Reforzar algunos equipos sobre puntos débiles por misiones de apoyo.	X	X
- Observaciones y comentarios sobre documentos nacionales.	X	X
- Documentos de reflexión.	Instrumentos contables.	Metodología
<u>3. Síntesis y cuadro de indicadores de impacto.</u>		X
<u>4. Programa operativo y presupuesto.</u>		
- Fijar de antemano el saldo disponible y reglas del juego incluyendo cuota entre país.	XX	X
- Discutir los programas y presupuestos nacionales (por países y reunión anual).	XX	X
- Arbitraje si es necesario.	X	
- Seguimiento ex-post (globalmente y chequeo por sondeo).	X	
- Aprobación de las cuentas.	X	X
<u>5. Relaciones exteriores</u>		
- (IICA/CEE/FRANCIA/Instituciones nacionales	XX	X
<u>6. Programa Costa Rica</u>	X	XX



## CONCLUSIONES

Para concluir el Proyecto evolucionó en un sentido positivo e interesante en los cuatro países, a pesar de condiciones difíciles en el contexto para algunos (elecciones e inestabilidad del personal en Panamá, bloqueo económico en Nicaragua). Los instrumentos básicos como los planes de producción, los registros contables empiezan a ser operacionales (simplificados y coherentes) y a ser dominados por los socios. La capacidad de los técnicos también mejoró. Pero no se trata más que del punto inicial indispensable para emprender una acción más profunda que acaba apenas de iniciarse. Los primeros resultados, el análisis de costos de producción por cultivo, las comparaciones intercooperativas, la reflexión sobre los temas de decisión de gestión en base a estos resultados empiezan a surgir, pero se debe tomar conciencia que transformar la capacidad de gestión de las cooperativas y la mentalidad de los cooperativistas, mejorar su contexto económico, es un trabajo de largo alcance. El año 1985 debería en especial permitir el establecimiento de los primeros resultados globales por cooperativa y su uso en la toma de decisión, así como una reflexión más profunda sobre la viabilidad a mediano plazo de las cooperativas y una capacitación más profunda de los técnicos.

En todos los países el trabajo del Proyecto es apreciado, en especial por su prioridad en la capacitación de cooperativistas, por su enfoque práctico, por la implementación de instrumentos sencillos, por su respuesta a un problema fundamental de las cooperativas, la capacidad en gestión. Se puede notar los efectos multiplicadores del Proyecto (Honduras y Nicaragua) hacia otras zonas, la demanda de extensión a nuevas regiones (Panamá), la esperanza a menudo expresada de una continuación y de una extensión del FORGE en el futuro.





