

PROYECTO "FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL
DE EMPRESAS CAMPESINAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA"

FORGE

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

30 OCT 1987

IICA - CIDIA

MEMORIA

SAN PEDRO SULA

Comunidad Económica Europea (CEE)
Ministerio de Relaciones Exteriores de
Francia.
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)
Instituto Nacional Agrario (INA)



**PROYECTO "FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL
DE EMPRESAS CAMPESINAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA"**

FORGE

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

30 OCT 1987

IICA — CIDA

M E M O R I A

PROYECTO "FORGE"

S A N P E D R O S U L A

Comunidad Económica Europea (CEE)

**Ministerio de Relaciones
Exteriores de Francia.**

**Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura
(IICA)**

Instituto Nacional Agrario (INA)

SAN PEDRO SULA, HONDURAS, C.A.

1 9 8 6

0004814

HCA
E20

REGISTERED IN I59me
1986

~~BV-001000-1~~
~~001200-2~~

1 1 1 1
400 400 400
400 400 400

1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000

1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000

I N D I C E

INTRODUCCION

I CARACTERIZACION

II CAPACITACION Y ASESORAMIENTO A MIEMBROS DE EMPRESAS

III 1. CAPACITACION Y ASESORAMIENTO EN INSTRUMENTAL ADMINISTRATIVO.

a. Diagnóstico

b. Plan de Producción

c. Registros

d. Estados Financieros

2. CAPACITACION Y ASESORAMIENTO EN TOMA DE DECISIONES Y ANALISIS DE RESULTADOS.

a. Análisis de Resultados

b. Toma de Decisiones

III METODOLOGIA DE CAPACITACION

1. Método para Instrumental Administrativo.

2. Método para Toma de Decisiones y Análisis de Resultados.

IV ACTIVIDADES CON TECNICOS NACIONALES

V MATERIAL DIDACTICO

VI APOYO A LA SECCION DE CAPACITACION

VII ANALISIS DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO

VIII ANTEPROYECTO FORGE II

IX OTRAS ACTIVIDADES

SECRET

CONFIDENTIAL
SECRET

CONFIDENTIAL
SECRET

SECRET
SECRET

INTRODUCCION

El Proyecto FORGE es producto de un convenio entre la Comunidad Económica Europea (CEE), el Gobierno de Francia y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con ámbito en cuatro países centroamericanos: Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

En Honduras, el Proyecto se ejecuta por convenio entre el IICA y el Instituto Nacional Agrario (INA), con una cobertura inicial de tres regiones: Choluteca, San Pedro Sula y el Bajo Aguán, incorporándose una vez iniciado el Proyecto dos regiones más: Olancho y algunas acciones iniciales en Guaymaca, esta última situada en el Departamento de Francisco Morazán.

En San Pedro Sula, el Proyecto FORGE comenzó a ejecutarse en octubre de 1983 con 9 Capacitadores y un Técnico Nacional, Jefe de la Sección de Capacitación en la región, quien actuó como Coordinador Regional del Proyecto. En mayo de 1984 se encargó la Coordinación Regional a un nuevo técnico del INA y llegó un técnico internacional como Asesor por el IICA; en julio de ese mismo año se incorporó un Ingeniero Agrónomo del INA, con lo cual quedó conformado un equipo de trabajo que dirigiría a nivel regional las acciones del Proyecto.

El Proyecto atendió 36 grupos campesinos, de los cuales participaron cerca de 600 asociados en las actividades de capacitación y asesoría, las que se resumen en el Anexo N° 1.

I CARACTERIZACION DE EMPRESAS

La Región Norte de Honduras (San Pedro Sula) es la más importante del país desde el punto de vista de presencia de empresas campesinas beneficiarias de la Reforma Agraria, ya que cuenta con el 33% de los 1,939 grupos campesinos existentes en el país, el 40% de los 48,129 socios de las empresas y el 34% del total nacional de 212,137 hectáreas cultivables adjudicadas.

Los grupos campesinos de la Región Norte pueden clasificarse en tres grandes categorías desde el punto de vista de su crecimiento económico y su problemática de gestión:

1. Grupos campesinos con recursos naturales pobres y trabajo individual predominante o exclusivo.

... de la industria...

3. Grupos empresariales casi consolidados, con recursos naturales adecuados, vinculados a empresas agroindustriales, pero con limitaciones en gestión empresarial.

El grupo de empresas de tipo agroindustrial, que incluye a la industria de alimentos, tiene un potencial de desarrollo muy grande, pero requiere de inversiones y apoyo gubernamental.

... de la industria...

... de la industria...

... de la industria...

... de la industria...

... de la industria...

2. Grupos campesinos con recursos naturales adecuados pero aún no consolidados; y
3. Grupos campesinos casi consolidados, con recursos naturales adecuados, vinculados a empresas agroindustriales, pero con limitaciones en gestión empresarial.

El último grupo se dedica principalmente al cultivo de la caña de azúcar y la palma aceitera y los dos primeros al maíz, arroz, frijol y algunos frutales.

El Proyecto FORGE en la región Norte atiende 36 grupos campesinos de los cuales 6 son del primer caso, 22 del segundo y 9 del tercero.

Una priorización del trabajo ha sido establecida considerándose a los grupos de la segunda categoría en primera prioridad, dada su mayor sensibilidad al apoyo en gestión, luego la tercera categoría y finalmente la primera.

Este aspecto se ha profundizado en un estudio a nivel nacional realizado por el Proyecto FORGE, para cuya realización se ha necesitado información de algunos grupos campesinos de las distintas regiones:

1. Una de las actividades fue la elaboración de estudios de casos (11 en total), de los cuales 4 fueron realizados en la región de San Pedro Sula:

<u>Grupo</u>	<u>Sector</u>	<u>Capacitador</u>
El Triunfo	Guanchías	Ester María Ortiz
El Higuero	Quimistán	Santos Ramón Salgado
Nueva Santa Ana	Villanueva	María Ester Rodas
Primero de Enero	Guaymitas	Luis Flores

Para recabar la información en sí se utilizaron boletas enviadas de la Coordinación Nacional, llenadas en entrevistas con asociados de las empresas campesinas, revisando documentos de la empresa, así como también de fuentes exteriores a la misma.

2. Se recabó y envió información para procesamiento por computadora, la que comprendió:
 - Controles de Plan de Producción
 - Número de asociados
 - Inventarios de Activos Fijos

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

3. También se llenaron 20 boletas de igual número de empresas, mismas que solicitaban información general, económica, productiva y social.

II CAPACITACION Y ASESORAMIENTO A MIEMBROS DE EMPRESAS.

1. CAPACITACION Y ASESORAMIENTO EN INSTRUMENTAL ADMINISTRATIVO.

El instrumental administrativo, es decir el conjunto de formatos y procedimientos, cuya finalidad es ayudar al proceso de toma de decisiones, lo podemos agrupar así:

- a. Diagnóstico
- b. Plan de Producción
- c. Registros
- d. Estados financieros.

a. DIAGNOSTICO

Se elaboraron diagnósticos en las 36 empresas campesinas que atiende el Proyecto FORGE en San Pedro Sula.

Para su elaboración se utilizaron boletas de 16 páginas, en las cuales debía de anotarse la información sobre las condiciones físicas, económicas, sociales y administrativas de la empresa campesina.

Al inicio del Proyecto, cada capacitador explicaba la boleta al grupo de asociados que participaban en la capacitación (capacitandos), y les encargaban que llenaran por sí solos los cuadros o formatos explicados; con este procedimiento se elaboraron 29 de los 36 diagnósticos, demorándose entre 2 y 4 meses por cooperativa. Posteriormente con el propósito de agilizar el trabajo en los diagnósticos restantes, se optó por llenar la boleta en conjunto, o sea el capacitador y los capacitandos.

De los 36 diagnósticos elaborados, 2 no fueron presentados a la

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

Asamblea, en 4 manifestaron los campesinos capacitados haber encontrado dificultades para el llenado de algunos cuadros de la boleta.

A mediados de 1984, se modificó la forma del llenado de la última página de la boleta, con lo cual se le dio participación a la asamblea en la elaboración del diagnóstico.

b. PLAN DE PRODUCCION

Al inicio del trabajo del Proyecto en San Pedro Sula, se contó con un formato, con el cual se elaboraron 6 planes de producción del ciclo primavera de 1984; su aplicación sirvió de experiencia para poder elaborar con la participación de los capacitadores, el folleto "COMO HACER EL PLAN DE PRODUCCION EN EMPRESAS CAMPESINAS", este modelo modificado en aspectos operativos y conceptuales, se utilizó para la elaboración del resto de planes correspondientes a postrera 1984/85 y los ciclos de producción de 1985.

En la elaboración de algunos planes de producción, se encontró con la limitante que no fueron utilizados, por diversas razones, siendo la más sobresaliente, que las instituciones crediticias o los ingenios azucareros para el caso de cooperativas cañeras, no aceptaban el plan elaborado por los campesinos con el apoyo del Proyecto FORGE, ya que ellos elaboran sus propios planes.

Durante 1984 se elaboraron 15 planes de producción, de los cuales 6 se hicieron hasta el Resumen de Costos y Utilidades, 2 hasta el Calendario de la Fuerza de Trabajo y 3 hasta el Presupuesto de Caja.

En 1985 se elaboraron un total de 18 planes de producción.

c. REGISTROS TECNICOS Y CONTABLES

Al inicio del Proyecto, los capacitadores contaron con una serie de registros, con los cuales se comenzó a capacitar a los Asociados de las empresas.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

A mediados de 1984, ya se habían explicado 17 diferentes tipos de Registros con una frecuencia de 1 a 19 cooperativas por tipo de registro; dicha variedad podría ser consecuencia de las inquietudes de los capacitandos, o también por cumplir la actividad de capacitación propiamente dicha, sin detectar si esos registros explicados se iban a utilizar para el control de las operaciones de la empresa, o por el contrario, no satisfacían las necesidades reales de la misma en lo que respecta a Registros; dicho lo anterior, los registros explicados no garantizaban arribar a fines del ciclo de primavera (noviembre 1984), con información que permitiera efectuar controles de resultados de la producción agrícola.

Para tratar de responder a esta preocupación, el Equipo Técnico Regional, priorizó los registros que tienen relación directa con el control de resultados y con la participación de los capacitadores INA/FORGE, preparó un folleto titulado "DOCUMENTOS BASICOS PARA REGISTROS EN EMPRESAS CAMPESINAS", en el cual se reproducían algunos formatos originales, se introducían algunas modificaciones en otros y se proponían nuevos formatos como son : la LIBRETA DE CAMPO Y el RESUMEN MENSUAL DE JORNALES POR LABOR.

Con la elaboración del folleto antes mencionado, se continuó con la capacitación y asesoramiento en sí, pero con una mística de trabajo distinta, con la cual se aseguraba la disponibilidad de información para análisis de resultados por cultivo. Además de los registros del folleto de documentos básicos, se han explicado otros registros necesarios según la actividad que desarrolla cada empresa, con lo cual la labor de capacitación y asesoramiento en registros ha sido más productiva en el sentido de que cada empresa dispone de registros de acuerdo a las características de la misma.

La cantidad de registros explicados e implementados en la Región Norte, se presentan en el Anexo N° 1.

Como resultado de las actividades de capacitación en Instrumental Administrativo, los grupos campesinos cuentan con información de costos reales y procedimientos de control interno que han mejorado

1911

1. The first part of the report
deals with the general
principles of the
subject and the
methods of investigation.
It is a very
interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

2. The second part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States.
It is a very
interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

3. The third part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States.
It is a very
interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

4. The fourth part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States.
It is a very
interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

5. The fifth part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States.
It is a very
interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The second part of the report
deals with the application
of the principles to the
study of the subject in
the United States. It is
a very interesting and
valuable contribution to
the literature of the
subject.

The third part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The fourth part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The fifth part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The sixth part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The seventh part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The eighth part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The ninth part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The tenth part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

The eleventh part of the
report deals with the
application of the
principles to the
study of the
subject in the
United States. It is
a very interesting and
valuable contribution
to the literature
of the subject.

el funcionamiento administrativo. Las limitaciones encontradas se referían al analfabetismo y cierta falta de documentación.

d. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son informes elaborados en base a la información procesada en los registros y que permiten conocer la situación financiera de la empresa y los resultados de su gestión económica.

El Proyecto FORGE en la región de San Pedro Sula, trabajó hasta diciembre de 1985 en estados de resultados por cultivo (un modelo para cultivos anuales y otro para cultivos permanentes) e inventarios de activos fijos. Los estados de resultados serán detallados en el punto siguiente.

2. CAPACITACION Y ASESORAMIENTO EN TOMA DE DECISIONES Y ANALISIS DE RESULTADOS.

El trabajo en cada empresa campesina por parte del Proyecto se realizó sobre dos contenidos: instrumental y decisiones, ambos se tratan simultáneamente aunque cada uno requiere de procedimientos de capacitación y asesoría diferentes. Cabe sí aclarar que cuando en una empresa se llega a contar con los informes de resultados de un ciclo empresarial, el apoyo a la toma de decisiones utiliza la información de los instrumentos administrativos.

a. ANALISIS DE RESULTADOS

En base a los registros realizados en las empresas campesinas durante 1984 y 1985, se capacitó y asesoró en control de resultados de la producción agrícola, el cual es un documento que constituye un estado de resultados para las empresas que cuentan con un solo cultivo, y en las que tienen más de uno, este control sirve para el análisis de los cultivos, los que deben compararse e integrarse

... ..

SECRET

... ..

... ..

SECRET

SECRET

... ..

SECRET

... ..

en un estado de resultados global o estado de pérdidas y ganancias.

El instrumental necesario para desarrollar la actividad de capacitación y asesoría en control de resultados se propuso en el folleto titulado "COMO CONTROLAR LOS RESULTADOS DE LA PRODUCCION AGRICOLA", el cual comprende dos formatos:

- Resumen del Costo de Producción: Documento auxiliar que sirve de puente entre los registros básicos y el documento de control.
- Control del Plan de Producción: Documento que permite la comparación entre los costos e ingresos realizados y el presupuesto de un cultivo, a fin de tomar decisiones sobre selección de cultivos, áreas y comparación de recursos para los próximos ciclos.

Ambos documentos fueron diseñados con la participación de los capacitadores y ensayados con datos reales de los registros en las cooperativas, mediante un trabajo conjunto del capacitador y el equipo capacitando; además se tuvo en cuenta el modelo de control del plan de producción formulado por el Equipo Técnico Nacional.

Es así que durante 1985, año en que se diseñó el folleto en mención, se realizaron 23 estados de resultados por cultivos anuales (Ver Anexo N° 1).

En el caso de la caña de azúcar un modelo N° 2 de control de resultados destinado a cultivos permanentes, en el cual se incluyeron comparaciones a nivel de cada lote, mismos que varían entre 5 y 19 por empresa, clasificación de costos indirectos y dibujos en gráficos, a fin de facilitar la comprensión por el conjunto de los asociados de la empresa.

Además de los controles de resultados por cultivo, se elaboraron estudios de costos comparativos inter-cooperativas, los cuales se expusieron en los seminarios sobre decisiones; los estudios realizados en total fueron 6: 2 de arroz, 1 de maíz, 1 de caña de azúcar y 2 de frutas (piña y plátano).

[The text on this page is extremely faint and illegible due to low contrast and poor scan quality. It appears to be a multi-paragraph document, possibly a report or a letter, but no specific words or phrases can be discerned.]

b. TOMA DE DECISIONES

Un punto de partida para la capacitación y asesoría en toma de decisiones fue la modificación que se experimentó en el llenado de la página N° 16 de la boleta del diagnóstico, donde se le dio participación a la Asamblea; de esta forma la actividad de capacitación y asesoría en decisiones se trató a tres niveles :

- Asamblea General.
- Consejo de Administración
- Seminarios agrupando varias empresas.

- Asamblea General

En este nivel se capacitó en el análisis de problemas y toma de decisiones, cuyo objetivo específico fue contribuir a una reflexión por el conjunto de asociados sobre los principales problemas de su cooperativa y al mejoramiento del procedimiento para tomar decisiones, fue el de mayor cobertura, ya que las 36 empresas atendidas participaron en esta actividad. Además de lo anterior a este nivel se trataron aspectos relacionados con el análisis de resultados y aprobación de planes de producción.

- Consejo de Administración

El objeto de esta actividad es contribuir al mejoramiento de la función directiva del Consejo de Administración.

- Seminarios sobre Decisiones

Esta es una actividad que consiste en agrupar varias empresas campesinas dedicadas a un mismo cultivo en forma predominante.

Los objetivos específicos de estos seminarios fueron:

1. Facilitar un intercambio de experiencias entre asociados de diferentes empresas campesinas, acerca de las decisiones que se toman en las mismas.

The first part of the report deals with the general situation in the country. It is noted that the economy is in a state of depression, and that the government is facing a severe financial crisis. The report also discusses the impact of the war on the civilian population, and the need for a more efficient and equitable distribution of resources.

The second part of the report deals with the specific measures that have been taken by the government to address the economic crisis. These measures include the rationing of essential goods, the freezing of prices, and the nationalization of key industries. The report also discusses the impact of these measures on the economy and the population, and the need for further action.

The third part of the report deals with the future prospects for the country. It is noted that the economy is still in a state of depression, and that the government is facing a severe financial crisis. The report also discusses the impact of the war on the civilian population, and the need for a more efficient and equitable distribution of resources.

The fourth part of the report deals with the specific measures that have been taken by the government to address the economic crisis. These measures include the rationing of essential goods, the freezing of prices, and the nationalization of key industries. The report also discusses the impact of these measures on the economy and the population, and the need for further action.

2. Contribuir a la identificación de las decisiones empresariales en cooperativas agropecuarias, y al conocimiento de instrumentos administrativos que le sirven de apoyo.
3. Informar sobre los factores externos que influyen en las decisiones técnicas, comerciales y financieras.
4. Analizar los resultados del cultivo y proponer decisiones para mejorar en el ciclo siguiente.

Entre 1984 y 1985 se han realizado siete seminarios sobre decisiones:

Seminario	Cooperativas	Fecha	Participantes	Cooperativas
1er.	Productoras de arroz	8-10 agosto,84	24	6
1er.	Productores de maíz	9-11 octubre,84	43	13
1er.	Productoras de caña	9-11 noviembre,84	26	6
2do.	Productoras de maíz	8-11 septiembre,85	32	11
2do.	Productoras de caña	24-27 septiembre,85	35	7
1er.	Productoras de frutas	12-15 noviembre,85	36	11
2do.	Productoras de arroz	19-22 noviembre,85	<u>33</u>	<u>9</u>
TOTAL			<u>229</u>	<u>63</u>

Los participantes invitados por cada empresa fueron : Presidente, Tesorero, Coordinador de Campo y un asociado más que fue miembro del grupo seleccionado para capacitación con el Proyecto FORGE.

III. METODOLOGIA DE CAPACITACION

En este numeral se explicará la metodología de capacitación de los numerales II.1 y II.2 :

1. Metodología para Instrumental Administrativo

La metodología utilizada consiste en jornadas de 3 o 4 horas de duración, con una frecuencia semanal o menor según las condiciones del grupo, en la cual participan cinco asociados que generalmente son : el Presi-

Faint, illegible text at the top of the page, possibly a header or introductory paragraph.

Second section of faint, illegible text, appearing to be a list or series of entries.

Third section of faint, illegible text, possibly a concluding paragraph or a separate entry.

dente del Consejo de Administración, Tesorero, Coordinador de Campo y dos Asambleístas.

A partir de septiembre de 1984, cada equipo capacitando con la ayuda del capacitador preparó un programa trimestral de trabajo, en el cual se priorizaron los instrumentos administrativos a tratar, según las necesidades de la empresa; una vez elaborado el programa trimestral, el capacitador explica el instrumento con una ayuda visual, posteriormente se realiza un ensayo y por último se confecciona el instrumento con datos reales de la empresa campesina. Luego de esta capacitación se continúa con una asesoría en el uso del instrumental explicado.

2. Metodología en Toma de Decisiones y Análisis de Resultados.

La metodología comprende dos niveles ligados entre sí: La empresa campesina y los seminarios sobre decisiones que agrupan varias empresas dedicadas a un mismo cultivo en forma predominante.

a. En la Empresa.- Comprendió tres etapas:

1. Consiste en una Asamblea de la empresa en la que se da una charla introductoria sobre la importancia y el procedimiento para tomar decisiones, luego de la cual los asistentes a la asamblea se dividen en grupos de discusión de 4 a 6 personas. A cada grupo se le invita a hacer una reflexión sobre los problemas en la marcha de su empresa, para lo cual se le entrega una lámina (pliego de papel de oficio) dividida en aspectos como ser: técnicos, comerciales, financieros, sociales, administrativos, etc., en donde anotarán los problemas por cada aspecto detallado, y la propuesta de decisiones a tomar para cada uno de ellos para solucionarlos o para evitar que se repitan en el futuro.

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

2. La segunda etapa consiste en una reunión del equipo capacitando con el resto de los miembros del Consejo de Administración y con la ayuda del capacitador proceden a resumir los problemas y decisiones propuestas por cada uno de los grupos, resumen que luego se escribe en una ayuda visual.

3. Finalmente, la ayuda visual preparada por el capacitador, en donde se ha escrito el resumen hecho en la etapa anterior, es presentada a la Asamblea, con el fin de que ésta descarte problemas, los priorice, apruebe y tome decisiones en algunos casos y delegue al Consejo de Administración en otros casos.

Como resultado de esta actividad, los asambleístas han hecho una experiencia ordenada de participación en toma de decisiones y la empresa cuenta con un documento resumen de su problemática, que facilita en primer lugar, la función directiva del Consejo de Administración y en segundo lugar, la participación de sus representantes en los seminarios sobre decisiones.

Similar metodología se utiliza para el análisis de resultados.

b. Seminario sobre Decisiones

Los seminarios sobre toma de decisiones comprenden:

Exposiciones de cada cooperativa sobre su experiencia en decisiones; charlas de especialistas sobre decisiones y sobre los factores técnicos, comerciales y financieros que influyen en las decisiones de las empresas campesinas; visitas de campo (2 seminarios); grupos de trabajo y, finalmente, plenaria para discutir y aprobar las conclusiones de los grupos de trabajo.

Como resultado de estos eventos están:

- a) Un conjunto de decisiones que los participantes proponen a sus bases.

The following is a list of the names of the persons who have been appointed to the various positions in the office of the Secretary of the State, as provided for in the Constitution and the laws of this State.

The names of the persons appointed to the various positions in the office of the Secretary of the State, as provided for in the Constitution and the laws of this State, are as follows:

The names of the persons appointed to the various positions in the office of the Secretary of the State, as provided for in the Constitution and the laws of this State, are as follows:

1. The names of the persons appointed to the various positions in the office of the Secretary of the State, as provided for in the Constitution and the laws of this State, are as follows:

2. The names of the persons appointed to the various positions in the office of the Secretary of the State, as provided for in the Constitution and the laws of this State, are as follows:

3. The names of the persons appointed to the various positions in the office of the Secretary of the State, as provided for in the Constitution and the laws of this State, are as follows:

4. The names of the persons appointed to the various positions in the office of the Secretary of the State, as provided for in the Constitution and the laws of this State, are as follows:

5. The names of the persons appointed to the various positions in the office of the Secretary of the State, as provided for in the Constitution and the laws of this State, are as follows:

- b) Formación de comisiones intercooperativas, para coordinar aspectos comerciales principalmente.
- c) Un documento informe que se utilizó como material didáctico en las cooperativas y como base de discusión para que cada Asamblea ratifique los acuerdos del seminario.

Además de dar capacitación y asesoría sobre toma de decisiones a la Asamblea en los seminarios propiamente dichos, también se le ha dado al Consejo de Administración, cuya metodología consiste en lo siguiente:

Se hace una visita a la empresa por parte del Equipo Técnico Regional del Proyecto, acompañado del capacitador que atiende la empresa.

En primera instancia, junto con el coordinador de campo y algún otro directivo, se recorre el campo del cultivo; posteriormente se realiza una reunión con el Consejo de Administración, tratándose sobre la marcha de la cooperativa en general y finalmente con el grupo capacitando se revisa el instrumental administrativo que se está aplicando y se establecen prioridades de acuerdo a lo tratado con el Consejo de Administración.

IV ACTIVIDADES CON TECNICOS NACIONALES

Estas abarcan varios aspectos en los que se capacita, asesora y coordina con los capacitadores del INA que participan en el Proyecto FORGE. Se realizaron diversas actividades:

1. Métodos y técnicas de instrucción.
2. Entrevistas y reuniones de supervisión mensuales.
3. Síntesis a nivel regional de los diagnósticos y de los grupos campesinos.
4. Entrenamiento en toma de decisiones.

[Illegible text]

STATE OF PENNSYLVANIA

[Illegible text]

5. Evaluación de actividades del Proyecto.
6. Seminario de reforzamiento de capacitación en instrumental administrativo y toma de decisiones.
7. Asesoría en estudios comparativos de resultados que son ejecutados por los técnicos con la orientación del Asesor FORGE/IICA.
8. Seminario sobre "Cierre de Operaciones Contables", realizado en Corocito.

V MATERIAL DIDACTICO

1. Publicaciones

El Proyecto FORGE en San Pedro Sula, publicó una serie de títulos entre material de instrucción, informes de eventos, estudios, etc. Un detalle se presenta en el Anexo N° 2.

2. Compendio.

Se publicó un compendio que agrupa los más importantes materiales didácticos publicados por el Equipo Técnico Regional FORGE San Pedro Sula en 1984 y 1985.

VI APOYO A LA SECCION DE CAPACITACION

1. Se realizaron dos seminarios taller sobre Registros Técnico-Contables para Capacitadores del INA no asignados al Proyecto FORGE.
2. Se expuso sobre estados de resultados por cultivo ante los Equipos Técnicos de Campo de la Región y sobre la labor de FORGE ante el cuerpo directivo regional del INA.

VII ANALISIS DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO

1. Seminario de evaluación del Proyecto, septiembre de 1984.
2. Informe de evaluación del Proyecto FORGE San Pedro Sula, mayo, 1985.
3. Apoyo a la gestión de empresas campesinas en el Norte de Honduras, agosto, 1985.

1. The first part of the document

2. The second part of the document

3. The third part of the document

4. The fourth part of the document

5. The fifth part of the document

6. The sixth part of the document

7. The seventh part of the document

8. The eighth part of the document

9. The ninth part of the document

10. The tenth part of the document

11. The eleventh part of the document

12. The twelfth part of the document

13. The thirteenth part of the document

14. The fourteenth part of the document

15. The fifteenth part of the document

16. The sixteenth part of the document

17. The seventeenth part of the document

18. The eighteenth part of the document

19. The nineteenth part of the document

20. The twentieth part of the document

21. The twenty-first part of the document

22. The twenty-second part of the document

23. The twenty-third part of the document

24. The twenty-fourth part of the document

25. The twenty-fifth part of the document

26. The twenty-sixth part of the document

VIII OTRAS ACTIVIDADES

1. Cursos de alfabetización. Durante la ejecución del Proyecto se encontró dificultad para la capacitación de los campesinos por el alto grado de analfabetismo, y en los primeros seminarios sobre Decisiones en Empresas Campesinas, los delegados campesinos plantearon la necesidad que el Proyecto les apoyara con alfabetización. Con la experiencia de 1984 (un curso con 17 campesinos) el Equipo Técnico Regional ejecutó en 1985, la alfabetización como actividad adicional en las empresas atendidas por el Proyecto, a través de diez (10) cursos con 202 campesinos, con lo cual se llega al 30% de los miembros de empresas atendidas por el Proyecto.
2. Atención a la Comisión Evaluadora del Proyecto FORGE por el INA.
3. Un seminario sobre Gestión de Empresas Campesinas, en la Universidad (CURN).
4. Edición de un afiche, promocionando los cuatro (4) seminarios sobre decisiones para 1985.
5. Atención a la Comisión Evaluadora del Proyecto FORGE, por la Comunidad Económica Europea y el IICA.
6. Edición de un folleto de divulgación sobre FORGE, San Pedro Sula.
7. Curso sobre Administración Gerencial en Agroindustrias impartido a CECOAL en el que participaron 14 miembros de 3 unidades de base que integran la Central.
8. Un curso de Planificación y Control impartido a la CARVASABAL en el cual participaron 12 miembros de distintas locales cooperativas que integran la CAR.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that proper record-keeping is essential for the integrity of the financial system and for the ability to detect and prevent fraud. The text also mentions the need for regular audits and the role of internal controls in ensuring the accuracy of financial data.

The second part of the document focuses on the specific procedures for handling cash and other assets. It details the steps for receiving and recording payments, as well as the process for issuing checks and other forms of payment. The text also discusses the importance of reconciling bank statements and maintaining up-to-date records of all cash flows.

The third part of the document addresses the issue of budgeting and financial planning. It explains how a budget can be used to track expenses and ensure that the organization stays within its financial limits. The text also discusses the importance of reviewing the budget regularly and making adjustments as needed.

The final part of the document provides a summary of the key points discussed and offers some concluding thoughts on the importance of sound financial management. It reiterates the need for transparency, accuracy, and regular communication in all financial matters. The text also mentions the role of management in setting the tone for the organization's financial practices.

ANEXO N° 2

PUBLICACIONES DEL PROYECTO FORGE EN SAN PEDRO SULA

<u>TITULOS</u>	<u>AÑO</u>
A. MATERIAL DIDACTICO	
A.1 Cómo elaborar el Plan de Producción	1984
A.2 Registros Básicos en Empresas Campesinas	1984
A.3 Cómo controlar la Producción Agrícola	1985
A.4 Administración de Beneficios Arroceros Cooperativas	1986
B. INFORMES DE EVENTOS	
B.1 I Seminario sobre Decisiones en Cooperativas Arroceras	1984
B.2 I Seminario sobre Decisiones en Cooperativas Maiceras	1984
B.3 I Seminario sobre Decisiones en Cooperativas Cañeras	1984
B.4 II Seminario sobre Decisiones en Cooperativas C. Cañeras	1985
B.5 II Seminario sobre Decisiones en Cooperativas Maiceras	1985
B.6 I Seminario sobre Decisiones en Cooperativas Fruticultoras	1985
B.7 II Seminario sobre Decisiones en Cooperativas Arroceras	1985
C. ESTUDIOS	
C.1 Estudio Cooperativo de Resultados de Arroz en 3 Empresas Campesinas	1984
C.2 Estudio Comparativo de Resultados de Maíz en 8 Empresas Campesinas	1985
C.3 Estudio Cooperativo de Resultados de Caña de Azúcar en 5 empresas Campesinas	1985
C.4 Estudio Comparativo de Resultados de Arroz en 5 Empresas Campesinas	1985
D. VARIOS	
D.1 Alfabetización en Empresas Campesinas	
D.2 Apoyo a la Gestión de Empresas Campesinas en el Norte de Honduras	

FECHA DE DEVOLUCION

12.0 JUL 1993

D E T A L L E

CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS CAME

1. Estudios de casos
2. Acopio de información para estudi

CAPACITACION Y ASESORIA A MIEMBROS D

1. Equipo capacitando en Instrumenta

A. Diagnósticos

B. Plan de Producción

C. Registros Técnico Contables

- Libreta de campo
- Planilla de salarios
- Resumen mensual de jornales
- Archivo de facturas
- Archivo de comprobantes
- Tarjeta de control de presta
- Resumen de costo de producci
- Otros registros

D. Estados financieros

- Inventario de activo fijo
- Estados de resultado por cul
 - Arroz
 - Maíz
 - Frijol
 - Caña

Y. H. W. ...

(...)

... ..

... ..

...

...

...

...

...

...

...

...

...

1

0.1

FECHA DE DEVOLUCION

20 JUL 1993

IICA

E20

159me 1986

Autor

Título

Memoria Proyecto FORGE

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

20 JUL 1993

DOCUMENTO
MICROFILMADO

Fecha: 14 MAYO 1987