PROGRAMA E INSTRUMENTOS DE
CAPACITACION EN GESTION PARA
LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS
SANDINISTAS DE NICARAGUA EN 1984

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

PROGRAMA E INSTRUMENTOS DE CAPACITACION EN GESTION PARA LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS SANDINISTAS DE NICARAGUA EN 1984

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

Nicaragua, 15 de marzo de 1985

I N D I C E

El presente documento contiene los diferentes instrumentos de planificación y contabilidad con los cuales se desarrolló el Programa Nacional de Capacitación en Gestión para 500 cooperativas de Producción.

Asi mismo se detalla en los documentos programáticos nacionales, los conceptos, estrategia y método de capacitación utilizados para orientar el trabajo de los técnicos y capacitadores de la Reforma Agraria en 1984.

Cabe mencionar que el material que a continuación se presenta es producto de una amplia reformulación del programa (1) del año anterior, sobre la base de una evaluación nacional llevada a cabo a fines de 1983. A la vez, el programa 1984 fue nuevamente modificado para el siguiente año, en un esfuerzo por mejorar cualitativamente los contenidos, estrategia, método e instrumentos inicialmente diseñados dos años atrás.

En el presente documento fueron ordenados los textos relativos al Programa Nacional de Capacitación en Gestión, para sus dos etapas -Planificación y Seguimiento técnico-financiero- así como los instrumentos y contenidos de la planificación (Plan de Producción) y del seguimiento técnico-financiero con sus cuatro talleres específicos.

El Proyecto FORGE, ha contribuido técnicamente y materialmente a la creación y publicación de todos y cada uno de los textos aquí recopilados.

(1) Documentos del Programa Nacional de Capacitación en Gestión Cooperativa - 1983.

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y REFORMA AGRARIA

DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA

"SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA"

MARCO GENERAL

Y

DESCRIPCION DEL PROGRAMA

1984

DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO.

I N D I C E

Pág.

I. INTRODUCCION Y OBJETIVOS

1.1. Consideraciones Generales:

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

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

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

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

En 84 el Programa del Sistema de Gestión, comprende

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

1.1.1. SGC para CAS

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

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

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

1.1.2. SGC para CCS

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

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

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

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

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

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

Este proyecto plantea el manejo, control y recuperación del crédito por parte de la cooperativa, que demandará la necesidad de mínimas estructuras administrativas, y un proceso interno de capacitación a sus Juntas Directivas en coordinación con el BND.

1.1.3. Plataforma de influencia del sector priorizado

Alrededor de las actividades del programa del SGC, se influenciará al resto del campesinado por la vía de mecanismos específicos de atención de los Técnicos de Base. Cada Técnico de Base atenderá integralmente un territorio a fin de garantizar una atención más amplia sobre el mismo.

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

Los mecanismos de atención al sector no priorizado estarán asociados a la asistencia de encuentros cooperativos de capacitación y otras actividades, con mayor facilidad de movilización que les permitirá atender 2 cooperativas priorizadas y de 4 a 6 no priorizadas.

1.2. Objetivos del Sistema de Gestión Cooperativa

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

1.2.1. El sistema de Gestión es un instrumento concreto alrededor del cual se desarrollará la participación democrática de los miembros de las cooperativas, como sujetos activos del proceso revolucionario.

1.2.2. La implementación del Sistema de Gestión deberá permitir una racionalización y potencialización del uso de los recursos disponibles, particularmente la tierra y la fuerza de trabajo, facilitando los cambios en los sistemas de producción y en los paquetes tecnológicos tradicionales.

1.2.3. Se esperará de lo anterior, un aumento significativo de la producción que permitirá una consolidación económica de las cooperativas y un aporte productivo más amplio, insertando a este sector en los planes económicos nacionales.

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

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

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

b) En segundo lugar, el aumento significativo del número de cooperativas priorizadas para este ciclo, implicará mayor cantidad de recursos humanos y materiales.

c) En tercer lugar, la atención a las CCS se considerará con igual nivel de prioridad que para las CAS

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

II. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA

2.1. Aspectos Generales del SGC

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

2.1.1. En relación a los instrumentos del Sistema:

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

co-contable.

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

2.1.2 La Capacitación de los Técnicos Cooperados:

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

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

en varios eventos durante el cíclo agrícola.

2.1.3. Organización institucional del programa:

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

En resumen los principios generales son:

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

2.2. Descripción de las fases del Sistema de Gestión Cooperativa

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

2.2.1. Diagnóstico económico - productivo:

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

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

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

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

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

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

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

2.2.2. Plan de Producción Anual:

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

Plan de Producción: CAS

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

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

b) Se buscará garantizar la producción de los alimentos básicos necesarios para la alimentación y reproducción del grupo familiar dependiente de la cooperativa.

c) Se tratará de mejorar el ingreso social de los miembros de la cooperativa.

d) Habrá que buscar que el Plan, en forma global no arroje un déficit financiero.

e) Se considerará el Plan como la única base para la elaboración y aprobación de la solicitud de crédito al BND, para lo cual éste lo analizará en forma global.

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

a) Una lista de todas las actividades agrícolas, pecuarias, y de mantenimiento: indicando dónde, cuando y cuánto se espera producir.

b) Una descripción detallada del proceso tecnológico y de los recursos necesarios de cada una de las activida

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

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

Plan de Producción: CCS

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

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

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

2.2.3. Seguimiento Técnico - Financiero.

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

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

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

Para alcanzar los objetivos mencionados, el seguimiento será visto en forma inte-- gral, es decir, no hay separación entre seguimiento técnico y seguimiento conta-- ble.

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

a) Control de dinero, a través de un libro de caja y sus correspondientes recibos.

b) Control del trabajo, mediante la planilla para miembros y asalariados.

c) Control de gastos por actividad, acumulando los costos de los recursos.

d) Registros de la ganadería (producción, compras, muertes, nacimientos, etc.)

e) Registros para el uso de la maquinaria.

f) Control de bodega según productos.

g) Registro de operaciones financieras diferidas o al crédito.

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

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

En el Sistema de Gestión, no se desarrollan

instrumentalmente las inversiones a mediano y largo plazo.

Sinembargo, la necesidad de la implementación de diferentes tipos de inversión está presente a lo largo del proceso de análisis (Diagnóstico) y en los planes anuales ya que en ese momento lo más importante es la plena identificación por la cooperativa, para su posterior estudio y para su ejecución.

Es necesario aclarar que, aquellas inversiones que no requieran de estudios muy profundos, como bueyes, bombas, etc. pueden ser incorporadas al mismo momento de las solicitudes del Plan Anual.

Para aquellas inversiones de mayor envergadura que implican una salida productiva o tecnológica más estructural, será necesario gestionar los estudios requeridos, considerando siempre que la decisión final sobre cualquiera que sea la inversión corresponde exclusivamente a la cooperativa.

III. PLAN DE IMPLEMENTACION

La implementación del SGC, al igual que los programas de

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

3.1. Ubicación y Metas

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

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

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

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

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

3.2. Organización Institucional

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

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

- Nivel Central:

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

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

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

Nivel Regional:

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

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

- Capacitar a sus cuadros de base, en especial a los Responsables de Gestión de las zonas atendidas.

- Dar seguimiento técnico - metodológico en la marcha del programa.

- Brindar apoyo material y logístico a cada zona de atención.

- Evaluar los diferentes aspectos del programa en cada una de las etapas de implementación.

- Participar en los talleres nacionales de capacitación y en las reuniones de evaluación con el equipo nacional.

Nivel Zonal:

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

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

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

las priorizadas tenga una influencia sobre el resto de cooperativas.

b) Coordinación inter-institucional

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

Con el Banco Nacional de Desarrollo:

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

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

A Nivel Central:

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

A Nivel Regional:

Se integrará un Delegado Regional del BND al

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

A Nivel Zonal:

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

Con la Dirección de Economía:

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

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

3.3. PLAN DE CAPACITACION A TECNICOS

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

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

Descripción:

La capacitación de los Técnicos debe considerar los siguientes problemas:

a) Asimilación de una metodología de capacita-- ción más participativa o sea del método de - talleres de capacitacitación

b) Asimilación de los conceptos y manejo de los instrumentos en general y del seguimiento - técnico contable en particular.

c) La capacitación debe desarrollarse en forma tal que el trabajo de campo inicie lo más -- temprano posible.

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

Desarrollo de la capacitación de los Técnicos en 3 etapas:

PLANIFICACION - SEGUIMIENTO - EVALUACION

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

La Capacitación de la etapa de Seguimiento se llevará a cabo a nivel regional con los Responsables

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

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

Actividades de Capacitación

Taller Nacional:

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

Participantes: Equipos regionales de Asistencia Técnica y Desarrollo Cooperativo.

Duración: 7 días

Fecha: Se inicia en febrero

Talleres Regionales:

Los talleres regionales tienen como finalidad capacitar Técnica y metodológicamente al personal de la institución involucrado en el programa.
Se desarrollarán un mínimo de 3 talleres en los términos siguientes:

a) Febrero:

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

ción de Delegados, Técnicos y Capacitadores.

b) Abril-Mayo:

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

c) Julio-Agosto:

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

Talleres zonales:

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

a) Mayo-Junio:

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

b) Agosto-Septiembre

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

citarlos en la elaboración de los informes de seguimiento.

Reuniones Regionales de Evaluación

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

a) Marzo-Abril:

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

b) Julio:

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

c) Septiembre-Octubre:

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

3.4. IMPLEMENTACION DE LAS COOPERATIVAS

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

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

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

En este sentido se plantea el siguiente programa de implementación:

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

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

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

El trabajo con las Asambleas Generales podrá ser:

- Cada trabajo concreto elaborado por las comisiones deberá ser presentado y discutido por la Asamblea General. (Planes de Producción, informes de evaluación, etc.)
- La Asamblea General planteará las alternativas y acciones a desarrollar.

b) Los contenidos de la capacitación, se desarrollarán en función del ciclo productivo:

1er. Taller: Febrero-Marzo-Abril

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

2do. Taller: Mayo-Junio

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

3er. Taller: Agosto-Septiembre

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

ficación de la primera y plantear la reprogramación de las actividades de postrera.

4to. Taller: Noviembre

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

CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION

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

ANEXO 1

CRONOGRAMA DE TRABAJO EN LAS COOPERATIVAS

ACTIVIDADES	METAS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ETAPA DE PLANIFICACION													
a)	Evaluación 83/84												
b)	Plan de Producción 84/85												
c)	Solicitud de Crédito												
d)	Seguimiento												
ETAPA DE SEGUIMIENTO													
a)	Registros Técnicos Contables												
b)	Seguimiento-Registros.												
ETAPA DE EVALUACION													
a)	Informes de Evaluación - Ciclo 1ra.												
b)	Informes de Evaluación - Postrera												
c)	Seguimiento												

ANEXO 2

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

_____
NOMBRE DE LA COOPERATIVA
CICLO 84-85

_____	_____	_____
COMUNIDAD	MUNICIPIO	ZONA

DIAGNOSTICO ECONOMICO-PRODUCTIVO
CICLO 83/84

MAPA DE LA COOPERATIVA

FICHA I. ACTIVIDADES AGRICOLAS DEL CICLO 83/84 CULTIVOS ANUALES Y PERENNES

CULTIVO O ACTIVIDAD	MES O EPOCA	PARCELAS	AREA EN (MZS)				PRODUCCION		RENDIMIENTO POR MANZANA
			PROGRAMADA	REALIZADA	COSECHADA	PERDIDA	TOTAL OBTENIDA	VENDIDA	
		TOTALES							

FICHA 2.

ACTIVIDAD GANADERA. CICLO 83/84.

a) Cuido y manejo del hato - 83/84

b) Reproducción ciclo 83/84

Promedio de vientres: _____

Nº total de toros: _____

Nº total de pariciones: _____

c) DESTINO DE LA PRODUCCION

Categoría	Ventas	Auto-consumo	Valor total

d) Sanidad animal

ENFERMEDADES ENCONTRADAS	ANIMALES AFECTADOS		MEDIDAS TOMADAS
	Categoría	Número	

e) Mortalidad y Pérdidas

Categoría	Número

f) Alimentación del ganado

Categoría	Area total		Estado actual - Limitantes
	Programada	Actual	

g) Inventario actual del hato

Vacas más de 4 años	Vacas paridas	Vaquillas 3-4 años	Vaquillas 2-3 años	Vaquillas 1-2 años	Terneras 0-1 año	Terneros 0-1 año	Novillos 1-2 años	Novillos 2-3 años	Novillos 3-4 años	Bueyes	Toros

FICHA 3.

ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO E INVERSIONES DEL CICLO 83/84

Descripción de la actividad o inversión	Unidad de medida	Programado	Realizado

FICHA 4

DATOS FINANCIEROS 83 / 84

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

EXCEDENTES OBTENIDOS Y DESTINO

Excedente: _____ (estimación)

Destino: _____

Distribuído a miembros: _____

No distribuidos: _____

Invertidos: _____

FICHA 5

PROBLEMAS ENFRENTADOS DURANTE EL CICLO 83 / 84

PRODUCTIVOS - ORGANIZATIVOS - SOCIALES

Descripción del problema	Causas	Alternativas de solución o acuerdos

FICHA 6

RECURSOS DISPONIBLES EN LA COOPERATIVA

a) Tierra

Total	Título de R. A	Tierra propia	Tierra Alquilada		Cedida / Ocupada		Otras formas
			A.P.P.	Privadas	A.P.P.	Privados	

b) Fuerza de Trabajo

Número actual de miembros	Número total de familiares

OTROS RECURSOS

Tipo de Recurso	Estado actual

PLAN DE PRODUCCION ANUAL

CICLO 84/85

FICHA 7

PLAN DE CULTIVOS ANUALES Y PERENNES

Cultivo	Mes o época	Parcela	AREA / Mz.			Producción por manzana	Producción TOTAL	Auto consumo	Venta	Mes de venta
			Total	En desarrollo	En producción					

FICHA 8

PLAN DE ACTIVIDADES GANADERAS

a) OBJETIVOS GENERALES	

b) PROYECCION DEL HATO

Categoría	Inventario inicial	SALIDAS			ENTRADAS			Inventario final	Diferencia (+ o −)
		Muertes	Auto consumo	Ventas	Compras	Nacimientos y muertes	Cambio categoría		
VACAS TOTAL									
Vacas Paridas									
Vaquillas 3-4 años									
Vaquillas 2-3 años									
Vaquillas 1-2 años									
Terneras 0-1 año									
Terneros 0-1 año									
Novillos 1-2 años									
Novillos 2-3 años									
Novillos 3-4 años									
Bueyes									
Toros									
TOTAL									

% de Parición programado para el ciclo: _____

PRODUCCION PECUARIA

c) Animales

Categoria	Cantidad para Auto-consumo	Cantidad a vender	Mes o meses de venta	Precio unitario	Valor total auto-consumo	Valor total Venta	Valor total
				TOTALES			

d) Producción de Leche y de sus derivados.

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

FICHA 9

PLAN DE ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Cantidad planificada	Mes ó meses de ejecución

FICHA 10

PLAN DE LAS NUEVAS INVERSIONES

DESCRIPCION Y TIPO DE LA INVERSION	Justificaciones	Fecha de Implementación

FICHA II

DETALLE DE LOS RECURSOS POR ACTIVIDAD

Actividad _____ Epoca _____ Cantidad Planificada _____

Labores	Mes	Fuerza de trabajo		Insumos			maquinaria — Bueyes		
		Por unidad	Total	Tipo	Cantidad por unidad	Cantidad total	Tipo	Cantidad por unidad	Cantidad total

FICHA 12. RESUMEN DEL COSTO PLANIFICADO POR ACTIVIDAD

Actividad:_____ **Mes o época:**_____ **Planificado:**_____

Producción total esperada:_____ **Producción a la venta:**_____

COSTO PLANIFICADO

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

COMPARACION INGRESO – EGRESO

Precio unitario de venta:_____ Ingreso de Venta:_____

	Total	Por unidad planificada
Valor total de la Producción		
Costo total Planificado		
Saldo (+ / –)		

FICHA 13. REQUERIMIENTO TRIMESTRAL EN INSUMOS

	CANTIDAD REQUERIDA POR TRIMESTRE					
Tipo de Insumo	Unidad	I	II	III	IV	Total

FICHA 14.

CALENDARIO Y BALANCE: TRACTOR-BUEYES-FUERZA DE TRABAJO.

Concepto	Meses	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marz.	Total
TRACTOR	Disponible													
	Requerido													
	Saldo (+/−)													
BUEYES	Disponible													
	Requerido													
	Saldo (+/−)													
FUERZA DE TRABAJO D/H	Cultivos anuales													
	Cultivos perennes													
	Ganadería													
	Mantenimiento													
	Otros													
	Total jornales requeridos.													
	Fuerza de trabajo disponible.													
	Saldo Fuerza de Trabajo. (+/−)													

FICHA 13

CALENDARIO Y BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS

	Rubro	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Total
INGRESOS	Cultivos Anuales													
	Cultivos Perennes													
	Venta Animales													
	Venta Leche/ /Derivados													
	Otros Ingresos													
	Total Ingresos													
GASTOS	Cultivos Anuales													
	Cultivos Perennes													
	Ganadería													
	Mantenimientos													
	Otros Gastos													

Saldo de Ingresos menos gastos

FICHA 16.

PLAN DE FINANCIAMIENTO Y REEMBOLSOS

	Concepto	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Total
FINANCIAMIENTO	Cuotas Pendientes de entrega.													
	Plan anual 84/85													
	Total de financiamiento													
REEMBOLSOS	Cuotas a pagar													
	Plan anual 84/85													
	Total reembolsos													

Dirección General de Reforma Agraria

SISTEMA DE GESTION COOPERATIVO
PROGRAMA DE LA ETAPA DE
SEGUIMIENTO TECNICO-FINANCIERO

Managua, junio 1984

En el presente documento se plantean las líneas de trabajo de la segunda etapa de implementación del Sistema de Gestión Cooperativo, o sea la etapa de Seguimiento Técnico-Financiero del plan de producción. Se detallarán sucesivamente:

- Los objetivos y metas de la segunda etapa
- Los temas de capacitación y el método de implementación.
- Los instrumentos de seguimiento técnico-financiero
- El cronograma de implementación.

Recogiendo los planteamientos de la evaluación del Sistema de Gestión en 1983, se ha elaborado un programa de trabajo tendiente a mejorar el impacto de la capacitación y solucionar los principales problemas detectados en 1983.

Para los instrumentos del seguimiento técnico-financiero se ha trabajado en el sentido de lograr:

. Una mayor articulación del seguimiento técnico-financiero, tanto con el plan de producción como con el diagnostico del ciclo planificado.

. Una mayor articulación entre instrumentos de registro técnico e instrumentos de registro financiero.

. Una mayor articulación entre el seguimiento interno a la cooperativa y el seguimiento institucional de los planes de producción

. Una mayor calidad en el diseño de los instrumentos, una mayor amplitud de control, incorporando nuevas areas de control y una mayor funcionalidad y sencillez de los instrumentos.

Para la implementación se han buscado elementos que permitan:

- Adecuar el contenido de la capacitación a las necesidades específicas de control y seguimiento de las cooperativas tomando en cuenta la diversidad y complejidad del proceso productivo que manejan.

- Elevar progresivamente la capacidad de control y de análisis de los resultados obtenidos por parte de los miembros.

- Profundizar el aprendizaje de los miembros, responsabilizando a la cooperativa y particularmente a la Comisión de Educación de sostener el esfuerzo de capacitación iniciado con el taller.

- Elevar la capacidad técnica y metodológica del personal de Reforma Agraria involucrado en las zonas, las regiones y a nivel nacional, procurando mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación, así como la programación del trabajo.

I- Objetivos y metas de la etapa de seguimiento tecnico-financiero

El principal objetivo de esta etapa es el de crear la capacidad en las cooperativas atendidas para elaborar un estado de resultados al final del ciclo 1984/85. El cumplimiento de este objetivo hará posible un análisis objetivo del desarrollo real del plan de producción 1984/85, permitiendo la elaboración de un diagnóstico más completo del ciclo 84/85 y ayudando a tomar decisiones para el plan 85/86. Por otro lado, el estado de resultados permitirá que las cooperativas discutan más profundamente acerca del problema de la distribución individual de los excedentes y sobre todo de la creación de reservas sociales y de inversión.

Para lograr este objetivo principal será necesario:

- Capacitar a las cooperativas en el manejo de instrumentos de registro técnico y financiero que permitan la obtención de resultados, por actividad productiva y luego globalmente, para todas las actividades del ciclo.

- Fortalecer concretamente la organización interna de la cooperativa, mediante una capacitación especialmente dirigida a las Comisiones de Producción y Finanzas, a traves de la cual los miembros de las comisiones lleguen a manejar los instrumentos de registro y aprendan a analizar su contenido.

  Solo en la medida en que cada miembro de una comisión tenga tareas concretas que cumplir, se logrará fortalecer la organización de la cooperativa.

- Elevar el nivel de participación consciente de todos los miembros en la gestión de la cooperativa, proporcionando a las asambleas generales las informaciones necesarias para desarrollar discusiones y finalmente toma de decisiones en forma democrática.

- Responsabilizar y comprometer más claramente a la cooperativa en su proceso de capacitación, haciendo descansar parte de la capacitación en la Comisión de Educación y la Junta Directiva, mediante la entrega de folletos didácticos a la cooperativa, que le permitan desarrollar permanentemente círculos de estudio internos, [illegible]

Del punto de vista institucional, será necesario prestarle mayor atención a la problemática de la capacitación del personal. El personal involucrado en la implementación del Sistema de Gestión debe recibir una capacitación más sistemática y permanente en aspectos técnicos y sobre todo metodológicos.

En particular se tratará de mejorar substancialmente la capacidad de evaluación del trabajo a todos los niveles, de tal forma que los errores cometidos puedan ser superados paulatinamente.

En cuanto a las metas de esta segunda etapa, cada región propondrá en su programa semestral sus metas de atención a las cooperativas para el Sistema de Gestión.

Sin embargo, se plantean en términos generales el cumplimiento de las siguientes metas para todas las cooperativas que seguiran atendidas con el Sistema de Gestión.

1- Elaborar, presentar y discutir en Asamblea General el estado de resultados del ciclo 84/85.

2- Elaborar, presentar y discutir en Asambleas, los resultados obtenidos en cada actividad productiva, comparandolos con lo planificado.

3- Llevar mínimamente los controles básicos en las cooperativas que nunca implementaron estos controles.

4- Llevar los controles complementarios adecuados en aquellas cooperativas que superaron la implementación de los controles básicos.

II- Los temas de capacitación y el método de implementación

Básicamente se plantea desarrollar esta etapa de seguimiento técnico-financiero en cuatro pasos sucesivos, correspondientes a cuatro temas de capacitación que llevan progresivamente a la cooperativa a manejar los instrumentos de registro y utilizarlos para la gestión.

El cumplimiento de un paso implica que se desarrollen las siguientes acciones:

1- Un taller corto de capacitación con la participación de los miembros de las comisiones de Producción y Finanzas sobre un tema particular.

2- La reunión periódica de las comisiones para profundizar el estudio del tema desarrollado en el taller. Este círculo de estudio podría ser impulsado por la comisión de educación.

3- La implementación concreta, ya sea el montaje de controles o la elaboración de informes técnicos y financieros, que puede ser realizada solo con la comisión interesada.

4- La presentación y discusión en asambleas generales de los informes elaborados por las comisiones y en general la explicación a los miembros del trabajo desarrollado por las comisiones.

5- El seguimiento período a la implementación, con el fin de detectar y corregir los errores y adaptar el uso de los instrumentos a las situaciones específicas de cada cooperativa.

6- La evaluación del alcance de los objetivos específicos de la implementación con el fin de mejorar los mecanismos de trabajo de los siguientes pasos.

Los temas de capacitación de la etapa se detallan a continuación:

Tema 1. <u>El Control de los Costos de Producción</u>

El objetivo específico de este tema es que la comisión de producción registre los costos directos de producción por actividad productiva y de inversión

que desarrolla la cooperativa. Este tema es básico para el logro del objetivo fundamental de la segunda etapa que es elaborar un estado de resultados con el detalle de costos e ingresos por actividad.

Tema 2. El Control de los Bienes y Deudas

El objetivo específico de este tema es que las comisiones de producción y finanzas registren ordenadamente los movimientos físicos y financieros de bienes y deudas de la cooperativa. Para este control se diferencian dos niveles de implementación; el primero, consiste en manejar tres controles básicos que son el control del dinero en efectivo, de días trabajados y de las deudas; el segundo, complementario del primero, consiste en manejar 6 controles específicos (3 de producción, 3 de finanzas) de los movimientos de bienes de la cooperativa, como son:

Control de insumos en bodega, del ganado, de la producción obtenida, de las deudas de los miembros con su cooperativa, de las distribuciones de ganancias y de las aportaciones de los miembros al fondo cooperativo.

Tema 3. El Cálculo del resultado por actividad productiva

El objetivo específico de este tema es que las comisiones de producción y finanzas utilicen los datos contenidos en los registros de costos y de bienes y deudas, para calcular el resultado final de una o varias actividades terminadas.
El ordenamiento de los datos contenidos en los registros, permite a la vez establecer una comparación entre lo planificado y lo realizado.

Tema 4. El Cálculo de resultados de todas las actividades productivas del ciclo.

El objetivo específico de este tema es que las comisiones de producción y finanzas elaboren un estado completo de resultados de todo el ciclo, el cual es básico, tanto para la discusión de la distribución de los excedentes y creación de reservas, como para la evaluación de todo el ciclo y preparación del plan de producción siguiente.

III- Los Instrumentos para el seguimiento Técnico-financiero

Los instrumentos de registro de la información técnico-financiero se ordenan en dos niveles, el primero básico y el segundo complementario.

El nivel básico comprende:

- Los formatos de control de los costos de producción por actividad
  - Control del trabajo
  - Control del uso de insumos
  - Control del uso de maquinaria y animales de trabajo.
- Los formatos de control del dinero en efectivo, que son:
  - Los recibos de ingreso y egreso
  - El libro de caja
- El formato de control de días trabajados de los miembros y asalariados que es la planilla semanal de trabajo.
- El formato de control de las deudas con el BND donde se registran por préstamo a corto o largo plazo, las entregas de financiamiento y los abonos realizados.

El nivel complementario comprende:

- El control de entradas y salidas de insumos y productos de la bodega.

- El control del ganado que se detalla en tres formatos:
    - El inventario de ganado por categoría
    - los movimientos de entradas y salidas del Hato
    - el control de las vacunaciones y desparasitaciones.

- El control de la producción obtenida ya sea cosechas o producción de leche, queso, etc.

- El control de los préstamos de la cooperativa a sus miembros.

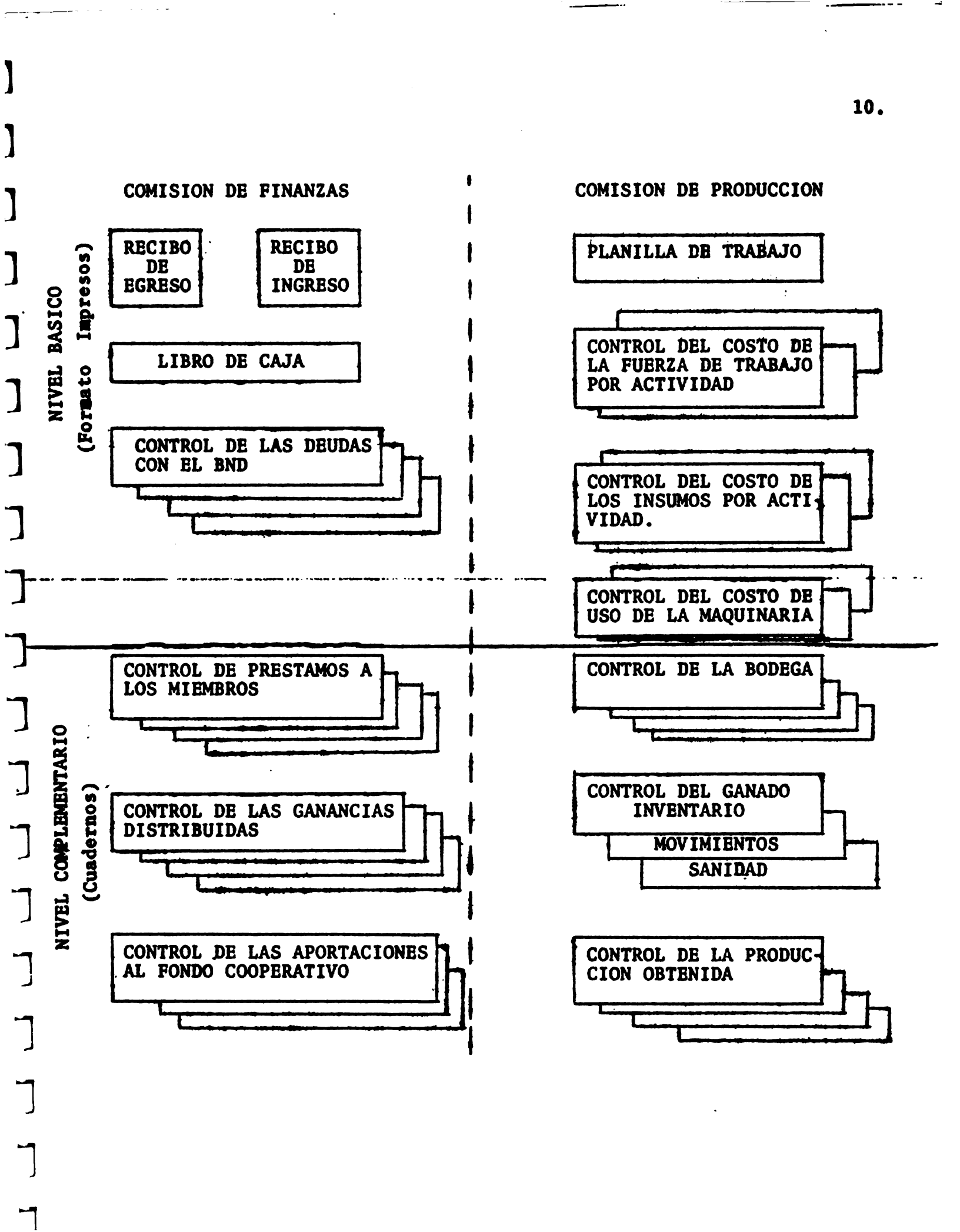
- El control de las ganancias distribuidas a cada miembro, ya sea entrega de dinero o de productos de la cooperativa.

- El control de las aportaciones de los miembros al fondo cooperativo.

Por otro lado, se promoverá este año el uso de cuadernos corrientes, fáciles de conseguir en las pulperías y librerías, para la implementación de los controles complementarios.

Estos cuadernos deberan ser previamente rayados según el modelo que aparece en la guía de los registros. Los controles básicos seguirán siendo formatos impresos que necesitaran ser protegidos en foldrs o carpeta de carton.
En resumen, podemos diferenciar dos areas de controles, los manejados por los miembros de la Comisión de Producción y los manejados por los miembros de la Comisión de Finanzas y dos niveles de trabajo, el básico y el complementario.

A continuación se presenta el esquema general de los instrumentos:


COMISION DE FINANZAS
COMISION DE PRODUCCION
NIVEL BASICO
(Formato Impresos)
RECIBO DE EGRESO
RECIBO DE INGRESO
LIBRO DE CAJA
CONTROL DE LAS DEUDAS CON EL BND
PLANILLA DE TRABAJO
CONTROL DEL COSTO DE LA FUERZA DE TRABAJO POR ACTIVIDAD
CONTROL DEL COSTO DE LOS INSUMOS POR ACTIVIDAD.
CONTROL DEL COSTO DE USO DE LA MAQUINARIA
NIVEL COMPLEMENTARIO
(Cuadernos)
CONTROL DE PRESTAMOS A LOS MIEMBROS
CONTROL DE LAS GANANCIAS DISTRIBUIDAS
CONTROL DE LAS APORTACIONES AL FONDO COOPERATIVO
CONTROL DE LA BODEGA
CONTROL DEL GANADO INVENTARIO
MOVIMIENTOS
SANIDAD
CONTROL DE LA PRODUCCION OBTENIDA

IV- Cronograma de implementación

A continuación se presenta un cronograma de implementación de la segunda etapa del SGC.

Este cronograma refleja el trabajo a ser desarrollado a nivel de cooperativa.

ACTIVIDADES	JUN	JUL	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEB
Desarrollo del 1er. tema: Costos de Producción									
Seguimiento 1er. Tema									
Desarrollo 2do. tema: Registros de bienes y deudas									
Seguimiento 2do. tema.									
Desarrollo del 3er. tema: Resultado por actividad									
Seguimiento 3er. tema									
Desarrollo del 4to. tema. Estado de Resultados									
Evaluación etapa.									
Elaboración del Diagnóstico y Plan de Producción del Ciclo 85/86									

MANUAL DE CONTABILIDAD

CONOZCAMOS LOS COSTOS DE NUESTRA PRODUCCION

PRIMER FOLLETO

1- PARA QUE SIRVE ESTE FOLLETO

El folleto que tienen en sus manos sirve para recordar las principales cosas que necesitan saber sobre como conocer los costos de producción en las actividades que realiza la cooperativa.

El folleto se ha dividido en dos partes:

- En la primera parte se explica la importancia de conocer los costos de producción.
- En la segunda parte se explica como se organiza la cooperativa para conocer sus costos y que documentos puede utilizar para este fin.

Este folleto se estudiará cuantas veces sea necesario, hasta que todos los compañeros encargados de llevar los controles se capaciten para manejarlos bien. El estudio de todo el folleto se hará en forma de círculo de estudio; pero cada vez que un compañero lo necesite, podrá consultarlo en forma individual.

2- ¿QUE SON COSTOS DE PRODUCCION?

Es el valor de lo que cuestan todas las cosas que produce la cooperativa, como: -el maíz, la leche, los tomates, el algodón, etc.- con el esfuerzo de todos los miembros.

También sabemos que algunos productos tienen mayor costo que otros, el algodón cuesta más que el maíz, por eso es necesario saber para cada producto en particular cuanto es lo que costó.

Por esta razón es que se habla de varios costos, y no de uno solo, puesto que la mayoría de las cooperativas producen diferentes cosas y con diferentes costos.

Veamos más concretamente el caso de una cooperativa que quiere conocer el costo de producción de un maíz.

En primer lugar, nos preguntaremos cuales son las labores que tuvo que hacer la cooperativa para producir el maíz.

Estas son:
- Preparar la tierra
- sembrarla
- fumigar
- deshierbar
- cosechar

Todas estas labores necesitaron que los miembros hayan trabajado muchas horas y días para realizarlas.

Además, algunas labores necesitaron el uso de recursos que tuvo que comprar o que son de propiedad de la cooperativa:

- En la preparación se usó tractor alquilado
- En la siembra se usó semilla y abono comprado a PROAGRO. También trabajaron unos bueyes de la cooperativa
- En la fumigación, se usó una bomba de mochila de la cooperativa

Es así que llegamos a la conclusión, de que para producir el maíz, la cooperativa utilizó diferentes recursos que se pueden resumir en:

Trabajo:	de los miembros, de los familiares, de los jornaleros.
Insumos:	semilla, abono, veneno
Maquinaria:	Equipo y animales de trabajo: tractor, bomba de mochila y bueyes.

Es importante anotar que en el caso de la Maquinaria, el Equipo y los Animales de trabajo, lo que se tiene en cuenta, para el costo de producción, es el valor de alquiler de cada máquina o animal usado.

No importa que los bienes sean de la cooperativa, es necesario fijarles una cuota por su utilización. Esta cuota puede ser medida en tiempo o por área trabajada.

Ejemplo: Tantos córdobas por hora trabajada, o tantos córdobas por Mz. laborada.

Entonces podríamos definir que cosa es el costo de producción de una actividad como el cultivo de maíz.

El costo de producción del maíz es la suma del valor de cada uno y todos los recursos utilizados para producirlo.
TRABAJO + INSUMOS + MAQUINARIA + EQUIPO Y ANIMALES DE TRABAJO.

Ahora sabemos que es el costo de producción de cada cosa que se produce en la cooperativa, puede servir para lo siguiente:

1) Darse cuenta si la cooperativa pierde o gana -o sea si el valor de su producción es mayor o menor que lo que costó producirla. Es decir, si ha perdido o ha ganado.

2) Al saber lo que cuesta producir, la cooperativa puede comparar los costos del plan de producción, con los costos que se dieron en la realidad y mejorar así la planificación.

3) Al darse cuenta si se pierde o se gana en cada producto, los miembros pueden decidir con mayores elementos si conviene planificar mayores o menores cantidades de un determinado producto y la forma más conveniente de producir cada cosa con el fin de gastar menos y producir más.

4) Al saber lo que gana o pierde la cooperativa, para todos los productos los miembros pueden decidir con majores elementos si conviene distribuir más o menos excedentes a los miembros.

AHORA QUE PIENSAN USTEDES COMPAÑERO, ¿ES IMPORTANTE CONOCER LOS COSTOS DE PRODUCCION?

3- QUE PODEMOS HACER PARA CONOCER NUESTROS COSTOS DE PRODUCCION

3.1. ¿Cómo podría organizarse la cooperativa?

En realidad lo que se puede hacer para conocer los costos de producción, es muy sencillo, VEAMOS:

- En primer lugar, es necesario escribir o registrar en las hojas de papel las cosas que suceden a diario para no olvidar

cuanta semilla echamos de maíz en una parcela, cuantos miembros trabajaron en mes pasado en el algodón. Estas hojas especiales se llaman formatos contables.

- En segundo lugar, es necesario ordenar lo que se va a registrar según la producción que se va a controlar, o sea que no vamos a revolver cosas de maíz, con cosas de algodón. Mas bien vamos a llevar un folder por cada producto, es decir por separado de los otros.

- En tercer lugar, se debe también registrar, por separado, los diferentes recursos que se usan en cada producción.

  En este caso se plantea registrar por separado:

  1 - La cantidad y el valor del trabajo realizado en cada labor.

  2 - Las cantidades y valores de los diferentes insumos utilizados.

  3 - Las cantidades en tiempo o áreas de alquiler de maquinaria, equipos y animales de trabajo que se usaron en una misma producción y por cada labor.

- En cuarto lugar, se plantea que para dar mayor participación a los miembros en las cooperativas que producen muchas cosas diferentes, sean miembros diferentes que lleven los controles y no uno solo, como sucede a veces.

  Así, cada compañero tiene un poquito de trabajo, lo cual es fácil de cumplir, mientras si se deja a uno solo, no podría escribir todo lo que sucede en todas las actividades que realiza la cooperativa.
  De esta forma también los compañeros van practicando lo aprendido en la Cruzada de Alfabetización y en el CEP.

- En quinto lugar, es necesario escribir las cosas el mismo día que suceden. A veces pasarán varios días sin que el

compañero tenga que escribir y a veces escribirá varios días seguidos.

AHORA COMPAÑEROS, SOLO FALTA APRENDER A MANEJAR LOS FORMATOS CONTABLES.

3.2. ¿Cuáles son los formatos que pueden utilizarse en la cooperativa?

En primer lugar, es necesario saber que todos los formatos de contabilidad tienen muchas cosas en común.

Cada formato contable está diseñado para cumplir un fin determinado, tanto en su conjunto como en cada uno de sus detalles.

Si usted tiene bajo su responsabilidad uno o varios registros, siga estas instrucciones:

1) Observe el formato contable que se le suministra hasta familiarizarse con él.

2) Lea detenidamente cada uno de los títulos que contiene hasta entender su significado, o sea, lo que se debe anotar en el espacio reservado para tal fin.

3) Mire detenidamente los espacios destinados para cada anotación, observando su tamaño.

4) Trate de hacer números claros y de tamaño proporcional al espacio que le ofrece la columna respectiva.

5) Respete los espacios y procure no tocar las líneas verticales ni horizontales que los dividen.

6) Las columnas destinadas a escribir cantidades de dinero, están divididas con líneas verticales, para facilitar la colocación correcta de los números. Es decir: las unidades debajo de las unidades, las decenas debajo de las decenas y las centenas debajo de las centenas. Esto facilitará después la suma de todas las cantidades. Observe el ejemplo del dibujo

	CORDOBAS						CTVS.
	CENT	DEC	UNID	CENT	DEC	UNID	
			1	4	8	7	50
		2	3	5	4	3	75
				3	6	6	82
	1	1	2	8	5	7	00
					1	6	50
						4	60

En toda columna destinada a anotar cantidades de dinero, al extremo derecho hay una columna más ancha que está destinada a anotar los centavos.

Las otras columnas sirven para anotar la cantidad de córdobas, tal como se mostró en el dibujo anterior.

7) Anote los números en el centro de cada cuadrito, observando la regla No.6 y no cometa los errores del siguiente ejemplo:

TOTAL

	CORDOBAS						CTVS.
				1	4	8 7	50
		2	3	5	4	3	75
					3	6 6	82
	1	1	2	8	5	7	00

Esto significa que no debe tocar ni las líneas verticales, ni las horizontales. Observe los ejemplos anteriores.

8) Haciendo ejercicios de escritura podrá mejorar su letra y especialmente la forma de sus números. Practíquelo y verá el resultado. La forma de los números hechos a mano es asi: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

9) Conserve las formas contables ordenadas, aseadas y correctamente archivadas.
Cuando cometa un error, corríjalo de acuerdo con las instrucciones que reciba de parte del compañero técnico de la Reforma Agraria.
Cuando tenga dudas sobre como hacer un registro, consulte el formato modelo y la guía correspondiente al formato que va a emplear.

A continuación encontrará ejemplares, con sus respectivas guías, de los formatos contables que se usan para anotar los costos de producción.

GUIA PARA HACER REGISTROS EN EL FORMATO DE CONTROL DE LA FUERZA DE TRABAJO

Este formato sirve para apuntar la cantidad y el valor total de la fuerza de trabajo utilizada en cada una y en todas las labores de una misma ACTIVIDAD.

La fuerza de trabajo puede ser la de los miembros de la cooperativa, jornaleros contratados y familiares de los miembros.

Si sucediera que algunas personas trabajen en la cooperativa sin que se les pague, habrá que apuntar de todas maneras, la cantidad de trabajo realizado por estas personas y el valor de lo que se hubiera tenido que pagar este trabajo.

Cada número entre paréntesis, del formato modelo corresponde a la casilla o columna en que está, si se sigue la numeración, se podrá saber que hay que anotar en cada caso.

1- AÑO: Se anota el año en que se está utilizando el formato.

2- ACTIVIDAD: Se anota el nombre de la actividad y el número de manzanas, si se trata de un cultivo.

3- FECHA: Se anota el mes y la fecha o día en que se realiza una labor.

4- LABOR: Aquí se anota la labor que se realizó, por ejemplo: siembra, preparación, cosecha, etc.

5- DETALLE DE LA FUERZA DE TRABAJO: Aquí se anota el tipo de fuerza de trabajo utilizada; por ejemplo: tractorista, plaguero, asalariado, trabajador. Se deben usar tantas líneas horizontales por labor como diferentes tipos de fuerza de trabajo se tengan que anotar.

6- UNIDAD DE MEDIDA: Aquí se anota la unidad que se utilizó para medir el trabajo realizado. Ejemplo: día, hora.

7- CANTIDAD DE UNIDADES: Aquí se anota la cantidad de unidades de trabajo realizadas por una o varias personas que pertenecen al mismo tipo de personal.

8- VALOR UNITARIO: Aquí se anota el valor del trabajo por unidad de medida.

9- VALOR TOTAL: Aquí se anota el resultado de multiplicar la cantidad de unidades trabajadas por el valor de cada unidad.

10- ELABORADO: Aquí firmará el encargado de elaborar el formato. (Hacer las anotaciones).

11- REVISOR: Aquí firmará el encargado de controlar si las anotaciones del formato son correctas.

12- CONTABILIZADO: Aquí firmará el responsable de finanzas, una vez contabilizada la información del formato.

13- TOTAL: Aquí se anotará el resultado de sumar todos los valores de la columna No.8 -Valor Total-.

En el lado opuesto del formato, el encargado de elaborarlo, apuntará sus observaciones en cuanto a: la calidad del trabajo realizado, los problemas encontrados en las parcelas con los trabajadores.

GUIA PARA HACER REGISTROS EN EL FORMATO DE CONTROL DE INSUMOS

Este es un formato contable diseñado para anotar en él, el nombre, la cantidad y el valor de todos aquellos materiales que se usan en una actividad.

Estos pueden ser: semillas, fertilizantes, herbicidas, materias primas para fabricar o transformar algún producto, alimentos, medicinas, materiales, etc.

Cada número entre paréntesis, del formato modelo, corresponde a una casilla o columna. Al seguirlos en el orden que se presentan, podrá saber como se registra cada dato.

1- ACTIVIDAD: Escriba el nombre de la actividad y el número de manzanas si se trata de un cultivo.

2- PARCELA: Aquí se anota el nombre de la parcela o parcelas donde está el cultivo o se va a realizar la labor, o su número, en caso de que lo tenga.

3- FECHA: Aquí anote el día y el mes en que se realiza la labor.

4- LABOR: Aquí se anota la labor que se realiza y escriba claramente en qué consiste. Ejemplo: Preparación de 10 ma. de tierra, deshierba de 8 mz. de maíz.

5- NOMBRE DEL INSUMO: Escriba el nombre del insumo utilizado. Ejemplo: Semilla X-107-A. Los insecticidas, herbicidas y fertilizantes se pueden anotar por su nombre o marca. Ejemplo: Dual, Herbatox, Dipterex.

6- UNIDAD DE MEDIDA: Aquí anote la unidad de medida con que se compra el insumo. Ejemplo: quintal, kilo, litro, libra, galón.

7- CANTIDAD DE UNIDADES: Anote en números la cantidad de unidades del insumo que se utilizaron en la labor.

8- VALOR POR UNIDAD: En esta columna debe anotarse el valor de compra por unidad de medida del insumo utilizado.

9- VALOR TOTAL: En esta columna se anota el valor total del insumo utilizado que resulta de multiplicar la cantidad anotada en la columna (7) por el valor anotado en la columna (8).

10- ELABORADO: Casilla para firma del respondable de la labor o de Producción.

11- REVISADO: Casilla para la firma del responsable quien tiene la función de controlar que todas las anotaciones sean verdad.

12- CONTABILIZADO: Casilla para la firma del responsable de Finanzas cuando registra el total en sus libros.

13- TOTAL: Casilla para anotar el valor sumado de los insumos registrados en toda la columna No.9.

IMPORTANTE: Utilice una hoja para cada actividad y archívela con las anteriores.
En el lado opuesto de la hoja, anote todas aquellas cosas que crea importantes para ampliar la información, tanto sobre los insumos utilizados como sobre el estado del cultivo, etc.
Si es necesario agregue una hoja de cuaderno para ampliar el informe.
El valor por unidad de medida debe ser suministrado por la Comisión de Finanzas o el encargado de Bodega si existe.

(1) ACTIVIDAD

(3) FECHA	
DIA	MES

(10) ELABOI

:.)

zar

a

GUIA PARA HACER REGISTROS EN EL FORMATO DE CONTROL DE LA MAQUINARIA, EQUIPO, ANIMALES DE TRABAJO

Este formato contable está diseñado para registrar el nombre, el tiempo trabajado y el costo de la maquinaria, el equipo o los animales de trabajo que se utilizan en las diversas labores de una actividad.

Pueden ser: máquinas para la agricultura (tractores, cosechadoras, etc.) equipo (motobombas para riego, fumigadoras, bombas de mochila, arados) animales de trabajo (bueyes, mulas, etc.).

Cada número entre paréntesis que se encuentra en el formato modelo corresponde a una columna o casilla.

1- ACTIVIDAD: Anote el nombre de la actividad en que se van a utilizar los recursos técnicos.
Ejemplo: Maíz de primera, café, ganadería, producción de escobas, etc.
También anote el número de manzanas si se trata de cultivo o de mantenimiento de pastos.

2- PARCELAS: Anote el nombre de la parcela o parcelas en que se va a laborar o su número, en caso que lo tenga.

3- FECHA: Anote el día y el mes en que se realiza la labor.

4- LABOR: Aquí anote el nombre de la labor en que se utiliza: la maquinaria, el equipo o los animales de trabajo.
Ejemplo: Arado de 10 mz., fumigación de 5 mz., riego de 8 mz., fertilización de 10 mz.

5- NOMBRE DE LA MAQUINARIA, EQUIPO O ANIMALES DE TRABAJO: Escriba el nombre del recurso utilizado y si es propio o alquilado.
Ejemplo: tractor propio, motobomba alquilada, fumigadora propia, etc.

6- UNIDAD DE MEDIDA: Anote la unidad de medida que se utilizará para calcular su costo:

Ejemplo: Horas, días, mzs.

7- CANTIDAD DE UNIDADES TRABAJADAS: Escriba en números, la cantidad de unidades trabajadas.

8- VALOR POR UNIDAD: Anote el valor correspondiente a cada unidad de trabajo.
En el caso de usarse medios que sean propiedad de la cooperativa, será necesario acordar previamente y cada año un costo promedio de utilización de cada medio propio de la cooperativa. Este dato debe ser suministrado por el coordinador de finanzas.

9- VALOR TOTAL: Anote el total del valor que resulta de multiplicar lo anotado en la columna (7), cantidad de unidades trabajadas, por lo anotado en la columna (8), valor por unidad.

10- ELABORADO: Casilla para firma del responsable de producción o de labor.

11- REVISADO: Casilla para firma del responsable de controlar que todo lo anotado es real.

12- CONTABILIZADO: Casilla para firma del responsable de finanzas, al registrar los datos en los libros de contabilidad.

13- TOTAL: Casilla para anotar el total del costo de los recursos técnicos utilizados. Es la suma de todas las cantidades anotadas en la columna (9).

IMPORTANTE: Anote al respaldo de cada hoja los datos y las informaciones que considere útiles.
Ejemplo: Estado de la máquina o fallas que tenga.
Sistema de manejo de la máquina.
Estado del terreno o del cultivo.
Problemas climáticos que inciden en el trabajo.

MANUAL DE CONTABILIDAD

CONTROLEMOS LOS BIENES Y DEUDAS DE NUESTRA COOPERATIVA

SEGUNDO FOLLETO

En el primer folleto "Controlemos nuestros Costos de Producción", las comisiones de producción y finanzas estudiaron y llevaron a la práctica el control de los costos de producción de las actividades que desarrolla su cooperativa.

Ahora les proponemos estudiar y llevar a la práctica otros controles, tan necesarios como los de costos de producción, que son los controles de los bienes y deudas de su cooperativa.

Pero antes de estudiar estos controles, es necesario investigar y discutir, cuales son los controles que más necesita su cooperativa, o sea hay que hacer un pequeño diagnóstico de la situación actual.

1- Diagnóstico de la situación

En primer lugar nos debemos de preguntar cuales son los bienes que poseemos y cuales son las deudas que tiene nuestra cooperativa.

Por ejemplo, nuestra cooperativa posee una determinada cantidad de dinero en efectivo, que cambia con frecuencia por las salidas o pagos y por las entradas o ingresos. Así mismo, nuestra cooperativa puede poseer un tractor o una yunta de bueyes o unas tierras que son bienes que no compramos ni vendemos con frecuencia, pues nuestra cooperativa no se dedica al negocio de tractores, de bueyes o de tierra.

De esta observación, concluimos que cuando la cantidad de un bien cambia con frecuencia como es el caso del dinero en efectivo, es importante poder escribir o registrar estos cambios, para tener siempre un control exacto de la cantidad del bien que posee nuestra cooperativa. Lo mismo sucede con las deudas, que aumentan o disminuyen cada vez que retiramos financiamiento o abonamos al Banco.

Ahora investiguemos la situación particular de nuestra cooperativa. Si nuestra cooperativa maneja los bienes y deudas que detallamos a continuación, será necesario llevar un control para conocer en cualquier momento la cantidad que posee nuestra cooperativa de cada bien y la cantidad que debe de cada deuda.

Bienes que maneja nuetra cooperativa:

1- Dinero en efectivo, o sea billetes, monedas y cheques no depositados que se encuentran en poder de nuestra cooperativa.

2- Dinero en cuenta de ahorro, o sea el dinero ahorrado que nuestra cooperativa ha depositado en el banco.

3- Dinero prestado a los miembros de nuestra cooperativa u otras personas, o sea aquellas cantidades de dinero que nuestra cooperativa les ha prestado a los miembros y otras personas tales como familiares, asalariados temporales.

4- Insumos y productos en la bodega, o sea los fertilizantes, venenos, semillas, diesel, y productos tales como maíz, frijol, etc., que nuestra cooperativa tiene guardados en una bodega.

5- Ganado, o sea las reses que posee nuestra cooperativa.

6- Dinero y productos que se distribuyen a los miembros como ganancias de nuestra cooperativa.

7- Dinero que se entrega a los miembros y trabajadores en general por el trabajo realizado.

8- Dinero y bienes aportados por los miembros al fondo colectivo de nuestra cooperativa.

9- La producción que sale del campo, o sea las cantidades de maíz y frijol que se cosecha, la leche que se produce, etc.

Deudas que tiene nuestra cooperativa:

1- El financiamiento retirado en el banco para las actividades productivas del ciclo, o sea el financiamiento a corto plazo.

2- El financiamiento retirado en el banco para las inversiones, o sea el financiamiento a mediano y largo plazo.

Ahora discutamos cuales son las cosas que actualmente controlamos en nuestra cooperativa, y veamos:

- Como estamos manejando cada control
- si podemos mejorar este manejo,
- y como podemos mejorar nuestros controles.

Discutamos también si nuestra cooperativa debería manejar nuevos controles y veamos:

- Cuales controles serían útiles en nuestra cooperativa
- y como podríamos manejar estos nuevos controles.

Ahora que tenemos el asunto bien discutido, tratemos de llegar a un acuerdo sobre:

1- Cuáles son los controles que necesitan ser mejorados, y cómo mejorarlos.

2- Cuáles son los controles nuevos que necesitamos estudiar y utilizar para mejorar el control del manejo de los bienes y deudas de nuestra cooperativa.

GUIA No.1

El Control del dinero en efectivo

1- ¿Para qué sirve este control?

El control del dinero en efectivo sirve para conocer en cualquier momento, la cantidad de dinero en efectivo disponible en la cooperativa, registrando la cantidad inicial de dinero disponible, sumando las entradas de dinero y restando las salidas de dinero. A la vez este control permite comprobar a quien se le entregó dinero, o quien lo recibió. Para este control se usan tres documentos distintos, que los debe llevar la comisión de finanzas.

2- Formatos que se usan para el registro

2.1- Recibo de Egreso

RECIBO DE EGRESO

Nº 3

LA COOPERATIVA Carlos Fonseca Amador

PAGA A Taller Moderno

LA CANTIDAD DE mil tres cientos cordobas netos C$ 1,300 00

EN CONCEPTO DE Reparacion del motor de arranque del tractor

FECHA 13/04/84

RECIBIDO CONFORME

J. RIOS

FIRMA COORD. FINANZAS

ORIGINAL: COOPERATIVA

2- Estudio de los controles

Para cada tipo de control, se preparó una guía donde se explica:

- Para qué sirve el control
- el formato que se puede usar para registrar los cambios de cantidad y/o valor
- la manera de iniciar el control
- la forma de comprobar los posibles errores en el registro
- la comisión encargada de llevar el control.

GUIA No. 1 El control del dinero en efectivo.

2 El control del dinero entregado por trabajo.

3 El control de los financiamientos del BND.

4 El control del dinero en cuenta de ahorro.

5 El control del dinero prestado a los miembros.

6 El control de las ganancias distribuidas a los miembros.

7 El control del dinero y bienes aportados por los miembros para el fondo colectivo.

8 El control de los insumos y productos en bodega.

9 El control del ganado.

10 El control de la producción obtenida.

Este documento se usa cuando la cooperativa saca dinero en efectivo y se lo entrega a una persona o institución. El documento original queda en poder de la cooperativa, llevando la firma de la persona que recibió el dinero. la copia del recibo se entrega a la persona que recibió el dinero.
Todos los recibos de Egreso deben ser numerados y conservados cuidadosamente ya sea en folder o una carpeta, tratando de conservar el orden en que fueron elaborados.

2.2- Recibo de Ingreso

RECIBO DE INGRESO

Nº 2

LA COOPERATIVA Carlos Fonseca Amador

RECIBE DE Timoteo Luna

LA CANTIDAD DE diez y seis mil Cordobas netos C$ 16,000 00

EN CONCEPTO DE Venta de dos vacas

FECHA 16/04/84 T Ríos

FIRMA DEL COORD. DE FINANZAS

COPIA: COOPERATIVA

Este documento se usa cuando la cooperativa recibe dinero o cheque de alguna persona o institución. El original se entrega al que da el dinero, con la firma de quien lo recibe.
La copia se queda en la cooperativa.
Todos los recibos de ingresos deben ser numerados y conservados cuidadosamente en un folder o carpeta, diferente al folder de los recibos de Egreso.

LIBRO DE CAJA

FECHA MES	FECHA DIA	Nº RECIBO	DETALLE	ENTRADA	SALIDA	SALDO
Abril	10	-	INVENTARIO DEL DINERO.	21536 35		21536 35
Abril	11	1	Pago de planilla de trabajo Nº 1		1536 00	20000 35
Abril	12	2	Compra mecate en Ferreteria		200 00	19800 35
Abril	12	1	Venta de leche	890 00		20690 35
Abril	13	3	pago al taller por el tractor		1300 00	19390 35
Abril	16	2	Venta de dos Vacas	16000 00		35390 35
Abril	18	-	Error en la planilla Nº 1	20 00		35410 35

2.3- Libro de Caja

Este documento sirve para registrar todas las entradas y salidas de dinero en efectivo y permite conocer en cualquier momento la cantidad de dinero disponible en la cooperativa.

El formato tiene 6 columnas en las cuales se registran:

1- La fecha de la entrada o salida de dinero.

2- el número del recibo de ingreso o egreso correspondiente

3- el detalle o sea la explicación resumida de lo que se paga o lo que se recibe

4- la cantidad de dinero que entra, cuando es un ingreso

5- la cantidad de dinero que sale, cuando es un egreso

6- la cantidad de dinero que hay en caja después de cada entrada o salida.

3- Como se inicia el control

El día en que se inicia el uso del libro de caja es necesario hacer un inventario de cuanto dinero se encuentra en poder de la cooperativa este día. Este inventario se levanta, contando por separado la cantidad de cada tipo de billete, monedas y cheque y luego sumando los totales.

INVENTARIO DEL DINERO EN EFECTIVO

BILLETES		MONEDAS		CHEQUES		
				Banco	No.	Valor
C$1,000 x 2 =	C$2,000	C$ 5 x 4 =	C$20	BND	01041	10,454.00
500 x 1 =	500	1 x 6 =	6	BND	01084	8,253.10
100 x 2 =	200	0. 5 x 2 =	1			
50 x 1 =	50	0.25 x 4 =	1			
20 x 2 =	40	0.10 x10 =	1			
10 x 1 =	10	0.05 x 5 =	0.25			
TOTAL BILLETES =	C$2,000	TOTAL MONEDAS =	C$29.25	TOTAL CHEQUES=		18,707.10

	TOTAL
Billetes	2,800
Monedas	29.25
Cheques	18,707.10
TOTAL dinero efectivo	C$21,536.35

FECHA 10 / abril / 1984

J. Amador
Firma Presidente

T. Ríos
Firma Coordinador Finanzas

Conociendo la cantidad de dinero en efectivo el día en que se quiera iniciar el uso del libro, se puede registrar en el libro de caja, como una entrada y luego como un saldo.

Cada vez que se necesite usar una nueva hoja del formato de caja, habrá que pasar el saldo de la hoja anterior como la primera entrada y saldo de la hoja siguiente y escribiendo "Viene de la página anterior".

4- Como comprobar los errores

Cada semana el responsable de llevar el libro de caja deberá comprobar si sus registros son correctos y buscar los posibles errores cometidos. Para comprobar si los registros estan correctos se pueden hacer tres cosas:

1- Sumar todas las entradas de la hoja de caja; sumar todas las salidas de la misma hoja; restar el total de salidas del total de entradas, lo que debe corresponder al saldo escrito en la última línea.

2- Hacer un inventario del dinero, contando los billetes, las monedas y los cheques, y comparar el inventario con el saldo.

3- Revisar para cada operación, el recibo de ingreso o egreso correspondiente para determinar si no ha cometido un error en las cantidades registradas, o para encontrar algún recibo que no fue registrado.

En el caso en que se descubra algún error, el responsable del libro podrá hacer un nuevo registro para corregir el error.

En este caso, se apuntará con detalle el origen del error y se hará la corrección con una entrada o salida que corresponda al valor faltante o sobrante.

PLANILLA DE TRABAJO Nº 1

SEMANA DEL 4 DE Abril AL 11 DE Abril AÑO 1984

NOMBRE Y APELLIDOS	L	M	M	J	V	S	D	REMUNERACION TOTAL	DEDUCCION	NETO A PAGAR	FIRMA
Timoteo Rios	30	30	30	30	30	30	-	180.00		180.00	T. Rios
Gustavo Amador	30	30	30	30	30	30	-	180.00	20.00	160.00	G. Amador
Juan Amador	30	30	-	30	30	-	-	120.00		120.00	J. Amador
Julio Centeno	40	40	40	40	-	-	-	160.00	40.00	120.00	J. Centeno
Erasmo Gutierrez	30	30	30	30	30	30		180.00		180.00	E. Gutierrez
Pedro Gutierrez	30	30	30	30	30			150.00		150.00	P. Gutierrez
TOTALES								970.00	60.00	910.00	

G. Amador — PRESIDENTE

T. Rios — COORD. FINANZAS

J. Centeno — COORD. PRODUCCION

GUIA No.2

El control del dinero pagado por el trabajo

1- ¿Para qué sirve?

Este control sirve para conocer la cantidad de dinero que semanalmente o quincenalmente se entrega a los miembros y en general a todas la personas que trabajan en la cooperativa. A la vez, este control permite conocer la cantidad de días trabajados por los miembros, lo cual servirá para la distribución de los excedentes según el trabajo aportado. Además este control ayuda para la recuperación de los préstamos personales. Generalmente, el Coordinador de Finanzas prepara la planilla en base a la información que le da el Coordinador de Producción.

2- El formato de registro

Para llevar este control es necesario registrar por separado el trabajo de los miembros y el trabajo de las demás personas que no son miembros, dejando por ejemplo un espacio vacío entre la lista de miembros y de no miembros.

Este control se lleva en un formato llamado Planilla de Trabajo.

Esta planilla contiene los siguientes detalles:

- la semana para la cual se elabora
- el nombre del trabajador
- la cantidad de dinero a pagarse por cada día de la semana
- el total de la remuneración para la semana
- la deducción por reembolso de préstamo personal o aportación.
- el total neto a pagarse

- la firma del trabajador
- la firma de los Coordinadores de Producción, Finanzas y del Presidente.

3- <u>Como comprobar los errores</u>

Para comprobar si la planilla está correctamente elaborada, el Coordinador de Finanzas puede sumar todas las columnas de días trabajados y comparar el total con el total de la columna remuneración total.

La remuneración total menos las deducciones debe dar el total a pagarse en la semana, o sea la cantidad de dinero que realmente saldrá de la Caja.

Cuando se entrega el dinero a cada trabajador, no es necesario elaborar un recibo de egreso, solamente se hace un recibo de egreso por el total de dinero distribuido en el día.

CONTROL DEL FINANCIAMIENTO

OBJETO DEL PRESTAMO: ALGODON
TASA DE INTERES: 8 %
MONTO AUTORIZADO $ 150,000.-
FECHA DE APROBACION: 06/10/84
FECHA DE VENCIMIENTO: 9/08/[illegible]

FECHA MES	FECHA DIA	Nº del comprobante	FORMA DE RETIRO O ABONO	MONTO RETIRADO	MONTO ABONADO TOTAL	MONTO ABONADO INTERESES	MONTO ABONADO PRINCIPAL	SALDO PENDIENTE
Junio	15	1044	Dinero	200000.00				200000.00
Julio	05	1068	Carta Orden	104011.10				304011.10
Julio	20	1104	Carta Orden	180051.10				484062.20
Agosto	05	1201	Dinero	50000.-				534062.20
Agosto	12	1308	Carta Orden	224000.00				758062.20
Sept	20	1509	Carta Orden	640000.00				1398062.20
oct	25	1406	Dinero	100000.00				1498062.20
Enero	10	804	Cheque		45,000.-	4815.32	40184.68	1096211.52
Feb.	10	909	Cheque		70,000.-	730.00	69270.00	403511.52
Feb	26	1010	Dinero		40,486.-	1348.48	40351.52	0000000

GUIA No.3

Control de los Financiamientos del BND

1- ¿Para qué sirve?

Este control que puede llevar la comisión de finanzas sirve para conocer lo que la cooperativa debe al Banco y permite registrar lo que presta el banco y lo que abona la cooperativa al préstamo.

2- El formato que se usa

Para registrar lo prestado y lo abonado es necesario llevar un formato por cada tipo de préstamo.
Por ejemplo una cooperativa tiene:

- un préstamo a corto plazo para financiar su plan de producción
- un préstamo a mediano plazo para financiar una yunta de bueyes
- un préstamo a largo plazo para financiar una bodega

En este ejemplo, la cooperativa deberá llevar un formato para cada tipo de préstamo, o sea tres formatos.

El formato que permite registrar estos movimientos debe contener las informaciones básicas del préstamo que se quiere controlar:

- la actividad o actividades para las cuales se aprobó el préstamo.
- las fechas de aprobación y vencimiento
- la tasa de interés del préstamo
- el monto autorizado del préstamo

Luego, el formato está dividido en 8 columnas que permiten registrar:

1- la fecha de retiro o abono
2- el número del comprobante que entrega el Banco
3- la forma de retiro o abono, si se trata de dinero, de Carta Orden, etc.
4- el monto retirado
5- el monto total del abono
6- el monto de los intereses
7- el monto del abono aplicado al principal del préstamo
8- el saldo pendiente.

El saldo se calcula con la suma de las cantidades prestadas restandoles la suma de los abonos al principal.
Hay que recordar que el Banco le presta a la cooperativa por medio de ordenes de compra, como en el caso de la Carta Orden de Crédito que sirve para comprar insumos.

3- <u>Como iniciar el control</u>

Para iniciar el control de los préstamos es necesario solicitar al Banco un estado de cuenta, en el cual la cooperativa encontrará todos los saldos pendientes a la fecha. Estos saldos deben ser registrados en los formatos correspondientes a cada préstamo.

4- <u>Como comprobar los errores</u>

Para comprobar si el uso del formato es correcto, la comisión puede revisar las cantidades retiradas y abonadas en dinero en efectivo y compararlas con lo registrado en el libro de Caja. Para los retiros que corresponden a las Cartas Orden de Crédito, se pueden revisar las facturas correspondientes.

Por otro lado, sería útil solicitar cada 2 ó 3 meses al BND un estado de situación de las deudas de la cooperativa con el fin de comparar los datos que tiene el Banco, con los datos que maneja la cooperativa.

GUIA No.4

Control del dinero depositado en Cuenta de Ahorro

1- ¿Para que sirve¿

El control del dinero depositado en cuenta de ahorro sirve para conocer la cantidad de dinero disponible en la cuenta y para registrar los depósitos y retiros de dinero de dicha cuenta.

2- El formato de control

Si la cooperativa tiene una cuenta de ahorro, el Banco le entregó una libreta de ahorro, en la cual cada vez que se deposita y retira dinero, el mismo banco registra en la libreta los movimientos y el saldo.
Además, el banco calcula los intereses que va ganando el dinero depositado y también los registra en la libreta.
En este caso, la cooperativa no necesita llevar un control especial de la cuenta, puesto que la libreta es suficiente.
Sin embargo es útil para la cooperativa, conservar los comprobantes de depósito y retiro y archivarlos, igual que los recibos de ingreso y egreso.

3- Como comprobar los errores

Cada mes, la cooperativa podrá comprobar con los comprobantes de depósito y retiro si las cantidades anotadas en la libreta son las correctas.

CONTROL DE LOS PRESTAMOS A MIEMBROS

Nombre y Apellidos del miembro : Julio Centeno

Fecha	Nº del Recibo	Valor del prestamo	Valor del abono	saldo pendiente
5 Abril	-	150		150
11 Abril	planilla 1		40	110

GUIA No.5

El control del dinero prestado a los miembros

1- ¿Para qué sirve?

Este control se lleva para conocer cuales son las cantidades de dinero que fueron prestadas temporalmente a los miembros de la cooperativa y las cantidades que estos han reembolsado, ya sea por deducción en la planilla, ya sea por pago en efectivo.
Este control debe ser llevado por la Comisión de Finanzas, usando un formato por cada miembro que le debe dinero a la cooperativa.

2- El formato de control

En este formato se encuentran los siguientes detalles:

1- el nombre y apellidos del miembro
2- la fecha del préstamo o abono
3- el número del recibo de Egreso o Ingreso correspondiente
4- el valor prestado
5- el valor abonado
6- el saldo del miembro

3- Como comprobar los errores

Para comprobar si las operaciones están correctamente registradas, se puede buscar en el libro de caja, los valores de lo que se le prestó a cada miembro y en la planilla y también el libro de caja, los valores de lo que reembolso el miembro.
Este control se puede llevar con un cuaderno corriente, rayando las páginas con las columnas indicadas en el modelo del formato.

CONTROL DE LAS GANANCIAS DISTRIBUIDAS

Nombre y Apellidos del miembro: Gustavo Amador

Fecha	Nº. del Recibo	Detalle	Unidad de medida	Valor por unidad	Cantidad	Valor total	Firma
0 Julio	24	Dinero - Excedente	DIAS	100	50	5,000	G. Amador
5 Julio	-	Leche	Galon	10	5	50	G. Amador
7 Julio	-	Leche	Galon	10	2	20	G. Amador
8 Julio	-	Leche	Galon	10	1	10	G. Amador
5 Julio	-	Leche	Galon	10	2	20	G. Amador
0 Agosto	-	maiz	Saco	200	3	600	G. Amador

GUIA No.6

Control de las ganancias distribuidas a los miembros

1- ¿Para que sirve?

Este control sirve para conocer el valor total de las ganancias distribuidas entre los miembros, incluyendo la parte de la producción que se entrega a diario o después de cosecha. Este control puede ser llevado por la Comisión de Finanzas.

2- El formato de control

Para controlar las distribuciones de productos o de dinero es necesario utilizar un formato por cada miembro.

En este formato se detalla:

- el nombre del miembro
- la fecha de distribución
- el número del recibo de egreso que corresponde a la entrega de dinero
- el bien que se distribuye
- la unidad de medida utilizada
- el valor por unidad de medida
- la cantidad total
- el valor total entregado
- la firma del miembro

Este control se puede llevar en un cuaderno corriente, usando una página doble para rayarla según el diseño del formato de control.

3- Como comprobar errores

Cuando se distribuye dinero, se puede revisar el libro de caja donde deben aparecer las salidas de dinero a favor de los miembros Cuando se distribuyen productos se puede revisar el control de la bodega, donde aparecen las cantidades que salieron de la bodega

CONTROL DE LAS APORTACIONES

Nombre y apellidos del miembro: Gustavo Amador

Fecha	Nº del comprobante.	Forma de aportación	Monto del compromiso	Monto aportado	Monto pendiente de aportar
10 Abril	–	Dinero por planilla	500		500
11 Abril	planilla 1	Dinero deducido		20	480
20 Abril	planilla 2	Dinero deducido		30	450

EP. día _____ se devuelven las aportaciones
por un monto de $ _____

GUIA No.7

Control del dinero y bienes aportados por los miembros al fondo cooperativo

1- ¿Para que sirve?

Este control permite conocer el valor de las aportaciones de cada miembro al fondo cooperativo. Este control puede ser llevado por la Comisión de Finanzas en un cuaderno corriente.

2- El formato de control

Para controlar las aportaciones se utiliza un formato para cada miembro en el cual se detalla lo siguiente:

- el nombre del miembro
- la fecha de aportación
- el comprobante de la aportación
- el tipo de bien aportado; dinero, maquinaria, etc.
- el valor que el miembro se comprometió a aportar
- el valor que el miembro ha aportado realmente
- el valor que el miembro tiene pendiente de aportar
- la fecha y valor de las aportaciones que fueron devueltas al miembro cuando este abandona la cooperativa.

3- Como comprobar los errores

Para comprobar algún error en el control es necesario buscar los comprobantes de las aportaciones, o sea, las planillas de trabajo cuando se hacen deducciones de planilla, los recibos de ingreso, cuando se aportó dinero en efectivo, el contrato de aportacion cuando se trate de algún bien, tal como maquinaria o ganado.

CONTROL DE LA BODEGA

Nombre del producto: UREA unidad de medida: QUINTAL

Fecha	cantidad que entra	cantidad que sale	valor por unidad	valor total de lo que sale	cantidad actual	Firma de recibido
20 julio	50		200		50	J. Centeno
22 julio		10	200	2,000	40	J. Centeno
24 julio		20	200	4,000	20	G. Amador
26 julio		5	200	1,000	15	G. Amador.

GUIA No.8

Control de Bodega

1- ¿Para qué sirve?

Este control sirve para conocer permanentemente la cantidad de cada producto que se encuentra en la bodega de la cooperativa. Este control lo puede llevar un miembro de la Comisión de Producción.

2- El formato de control

Para controlar la bodega, se usa un cuaderno corriente en el cual se rayan las páginas conforme al diseño del formato de control de bodega, utilizando un formato para controlar cada producto.

En el formato de control se anotan las siguientes informaciones:

- el nombre del producto
- la unidad de medida con la cual se mide la cantidad del producto
- la fecha de entrada o salida
- el valor unitario del producto
- la cantidad que entra a la bodega
- la cantidad que sale de la bodega
- el valor de cada entrega del producto
- La cantidad que existe del producto después de una entrada o salida.

3- Como iniciar el control

Para implementar este control, es necesario realizar una investigación de cuales son los productos que se encuentran en la bodega, su cantidad y su valor unitario.

Una vez que se conocen estas informaciones se puede registrar para cada producto, la cantidad que se encuentra en bodega al iniciar el control.

Luego, cada vez que entre o sale el producto, se registra, y se aumenta la cantidad en existencia cuando se trata de una entrada y se disminuye la cantidad en existencia cuando se trata de una salida.

4- Como comprobar los errores

Para comprobar si el control es correcto, el encargado de la bodega debe revisar periódicamente las cantidades que realmente se encuentran en la bodega. A la vez, el encargado de la bodega puede controlar las cantidades recibidas por medio de las facturas de compra, cuando se trata de insumos.

GUIA No.9

Control del Ganado

1- ¿Para qué sirve?

Este control sirve para conocer tres aspectos que se consideran más útiles, cuando la cooperativa maneja un hato ganadero. Estos aspectos son:

- El inventario de la cantidad de ganado al inicio y final del ciclo, diferenciando las categorías de animales y su sexo.
- el control de entradas y salidas del hato durante el ciclo
- el control del cuido, o sea de las vacunaciones, tratamientos preventivos y curativos que recibe el ganado.

2- Los formatos de control

1 INVENTARIO DEL GANADO
Fecha 20 Abril de 1984

	Categoría de animales	Edad	Cantidad	Observaciones
Hembras	VACAS	+3 Años	10	para leche
	VAQUILLAS	1-2 Años	5	para desarrollo
	Terneras	6 meses	4	para Crianza
Machos	TORO	+3 años	2	
	Novillos	+2 años	30	20 engorde 10 desarrollo
	Terneros	6 meses	6	para vender
	Bueyes	+3 años	2	

Para conocer la cantidad de ganado con la cual cuenta la cooperativa al momento de iniciar su control, es necesario realizar un inventario de todos y cada uno de los animales que se encuentran en la cooperativa.

Para ello, se utiliza un formato que permite detallar:

- las categorías de animales hembras y machos
- la edad promedio de cada categoría
- la cantidad de cabezas de animales por categoría
- observaciones, referente a cada categoría de ganado, como por ejemplo los objetivos productivos que se persiguen por cada categoría:

  - 30 novillos; 20 para engorde, 10 para desarrollo.

2- <u>El control de entradas y salidas del Hato</u>

2- CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL HATO

FECHA	DETALLE	ENTRADA		Salida	
		Hembra	Macho	Hembra	Macho
16/04	Venta de 2 vacas			2	
20/04	muerte de 1 ternero				1
5/05	Venta de un toro				1
6/06	Compra de 5 vacas paridas	5			
20/08	Nacen 2 terneras	2			

Este control sirve para conocer en detalle el origen de las entradas y salidas de animales del Hato.

Para ello se usa un formato que permite detallar:

- la fecha de la entrada o salida
- el detalle de la entrada o salida, o sea nacimiento y compra para entrada, muerte y venta para salida, anotando la categoría del animal que entra o sale
- el sexo de los animales que entran o salen
- la cantidad de cabezas que entran
- la cantidad de cabezas que salen.

3- <u>El control del cuido del Hato</u>

3 - CONTROL DEL CUIDO DEL GANADO

fecha	Detalle del tratamiento	cantidad de animales	categoría de animales
20 mayo	Vacunación contra ANTRAX.	10	Terneras
25 mayo	Baño contra garrapatas	57	Todos

Con este control la cooperativa puede recordar en cualquier momento, cuando y a que animales se les han hecho un tratamiento y le permite organizar futuras actividades de vacunación o desparasitación preventiva.

Para este control se usa un formato que permite detallar:

- la fecha del tratamiento
- el tipo de tratamiento realizado
- la cantidad de animales tratados
- la o las categorías que fueron tratadas.

El control del ganado puede ser llevado por la comisión de producción, en un cuaderno rayado según los moldes de los formatos.

CONTROL DE LA PRODUCCION OBTENIDA

Nombre del producto: ALGODON
Unidad de medida: QUINTAL

Fecha	Detalle	Cantidad
5 enero	Quintales cortados	50
6 enero	Quintales cortados	48
7 enero	Quintales cortados	54
8 enero	Quintales cortados	60

GUIA No. 10

El control de la producción obtenida

1- ¿Para que sirve?

Con este control, la cooperativa trata de conocer cuales son las cantidades de productos agropecuarios, tales como granos, algodón, leche, etc. que produce a lo largo del ciclo.

2- El formato de control

Para controlar la producción obtenida es necesario registrar por separado cada producto en un formato de control.

Este formato permite detallar lo siguiente:

- el nombre del producto a controlal
- la unidad de medida que se utiliza
- la fecha en que se obtiene el producto
- el detalle de donde se obtiene, parcela, No.vacas ordeñadas, No. de galones de leche procesados, etc.
- la cantidad obtenida.

Este control puede ser llevado por la Comisión de Producción en un cuaderno corriente en el cual se rayaran las páginas según el modelo del formato.

3- Implementación de los controles

Antes de discutir los pasos que necesitamos dar para implementar los controles que necesitamos, es preciso recordar lo siguiente:

Los controles que se presentan en las guías se diferencian por dos características importantes:

1- Algunos controles son solamente financieros o sea controlan aspectos financieros de la economía de nuestra cooperativa, por esta razón, estos controles son llevados por la Comisión de Finanzas. Otros controles son más técnicos, o sea permiten básicamente el control de las cantidades de bienes que posee la cooperativa; por esta razón, son llevados por la Comisión de Producción.

2- Algunos controles son más importantes que otros, aunque todos tengan importancia y utilidad, por esto decimos que algunos controles son básicos y otros complementarios de los anteriores.

Veamos cuales son los controles básicos y complementarios que deben llevar las comisiones de producción y finanzas.

	COMISION DE FINANZAS	COMISION DE PRODUCCION
CONTROLES BASICOS	LIBRO DE CAJA RECIBO DE INGRESO RECIBO DE EGRESO CONTROL DE LOS FINANCIAMIENTOS DEL BND	CONTROL DE COSTOS DE PRODUCCION POR ACTIVIDAD TRABAJO INSUMOS MAQUINARIA Y BUEYES PLANILLA DE TRABAJO
CONTROLES COMPLEMENTARIOS	CONTROL DE PRESTAMOS A LOS MIEMBROS CONTROL DE LAS GANANCIAS DISTRIBUIDAS CONTROL DE LAS APORTACIONES DE LOS MIEMBROS	CONTROL DE BODEGA CONTROL DEL GANADO CONTROL DE LA PRODUCCION OBTENIDA

La implementación de los controles esta bajo la coordinación de la junta directiva y cuenta con el apoyo de los miembros que integran las comisiones de producción y finanzas.

Una vez que hemos realizado el diagnóstico inicial para poder determinar los controles que necesitamos implementar, y hemos estudiado y practicado ejercicios concretos con los controles prioritarios, debemos elaborar un programa de trabajo que contemple:

- Un calendario de implementación de los controles prioritarios.

- La definición de los miembros que participaran en la implementación, o sea de quienes van a integrar las comisiones de producción y finanzas si no estan formadas aún.

El calendario de implementación a su vez debe contemplar los siguientes aspectos:

1- La lista de controles a implementar
2- las acciones a realizar para implementar cada control
3- los responsables de coordinar la implementación de cada control.
4- la semana y día o días de la semana en que se reunirá la comisión.

Veamos un ejemplo concreto:

Durante el taller de capacitación, la cooperativa Carlos Fonseca acordó lo siguiente:

1- Implementar los controles de prestamos del BND y controles de Bodega.

2- La implementación del control de prestamos requiere la realización de las siguientes actividades:

   - Estudiar con el Coordinador de Finanzas la guía de control de prestamos.
   - Pedir y obtener del BND un estado de situación de las deudas.
   - Responsabilizar a un miembro de la Comisión de Finanzas.
   - Preparar un folder con los formatos necesarios para el registro de los datos.
   - Registrar en cada formato, las características y saldo actual de cada prestamo.

3- La implementación del control de bodega requiere la realización de las siguientes actividades:

- Estudiar con el Coordinador de Producción la guía de control de bodega.
- Realizar un inventario de cada producto que se encuentra en la bodega.
- Investigar en las facturas, el precio de cada uno de los insumos.
- Responsabilizar a un miembro de la Comisión de Producción de llevar el control.
- Preparar el cuaderno, rayando las páginas según el modelo del formato de control.
- Registrar en cada formato las características y cantidad actual de cada producto de la bodega.

4- Para la implementación de los controles, la Comisión de Producción se reunirá diariamente de 1 pm. a 3 pm. durante la 2da. semana de julio; la Comisión de Finanzas se reunirá martes, jueves y sabado de 1 a 3 pm. durante la segunda semana de julio.

5- Los coordinadores de producción y finanzas trabajaran con el técnico y capacitador una tarde por semana para seguir el proceso de implementación y corregir los errores en los controles de dinero en efectivo y controles de costos.

Manual de Contabilidad

CONOZCAMOS LOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE NUESTRA COOPERATIVA

- TERCER FOLLETO -

INTRODUCCION

El presente folleto contiene una guía que orienta concretamente el trabajo de cálculo de los resultados de cada actividad productiva que desarrolla su cooperativa.

Después del taller de capacitación será responsabilidad de su cooperativa y del técnico que la atiende, la realización del trabajo de cálculo de los resultados de las actividades productivas.

Para que este folleto les sea realmente útil, será necesario que los miembros de las comisiones de finanzas y producción, así como los directivos, lo lean y lo estudien en forma colectiva, y también individualmente.

El folleto está dividido en tres partes que son:

1- Una explicación de lo que es el resultado de una actividad productiva.

2- Una explicación de como calcular el resultado de una actividad productiva.

3- Una explicación de como presentar y discutir los resultados que se obtienen.

I- ¿Qué es el Resultado de una Actividad?

Vamos a recordar aquí lo que discutieron y aprendieron en el taller de capacitación.

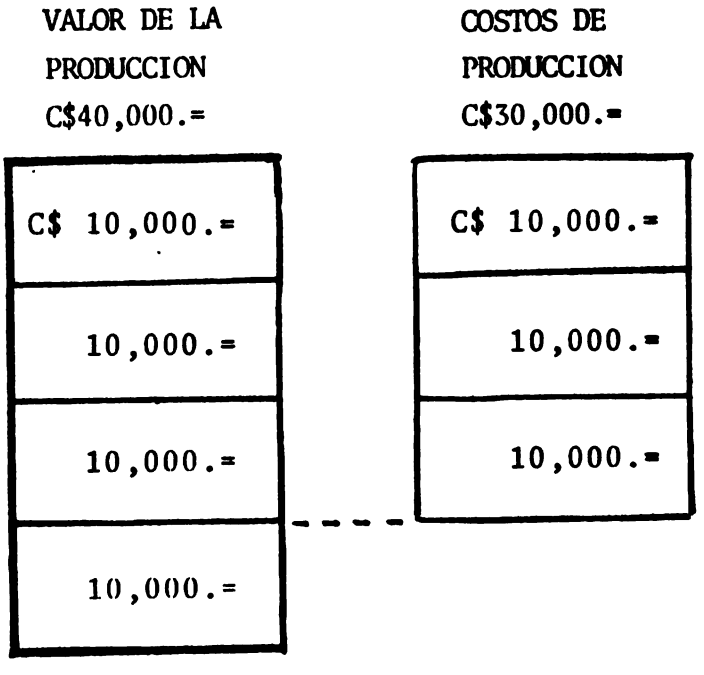
Cuando una actividad productiva terminó en la cooperativa, o sea se cosechó un cultivo o se vendió la producción, interesa conocer si la cooperativa perdió o ganó con este cultivo.

Para conocer el resultado financiero de un cultivo que puede ser una pérdida o una ganancia, es necesario comparar el valor total de lo que se produjo con el costo total de esta producción.

Por ejemplo, si una cooperativa produce 100 quintales de MAIZ y el precio del MAIZ en ENABAS es de C$400.= el quintal, el valor total de lo producido es: 100 quintales por C$400.=, o sea igual a : C$40.000.=.

Si la producción de este MAIZ costó en trabajo, insumos y maquinaria un total de C$30.000.=, podemos comparar la producción con su costo.

CULTIVO DE MAIZ



Como vemos en este ejemplo, la producción vale más de lo que cuesta lo que significa que el resultado del MAIZ es una ganancia.

El valor de la ganancia se conoce si se le restan, los costos al valor de la producción.

En el ejemplo del MAIZ sería:

VALOR DE LA PRODUCCION	COSTO DE PRODUCCION
C$40,000.=	C$ 30,000.=
	GANANCIA C$ 10,000.=

En este ejemplo, hay una ganancia de C$10,000 en total.

Además de conocer lo que se gana o se pierde en una actividad, interesa también conocer otros datos básicos de cada actividad, o sea algunos resultados técnicos.

Estos resultados técnicos son:

- La cantidad de manzanas sembradas del cultivo
- El rendimiento del cultivo por cada manzana

- La cantidad de fuerza de trabajo en días que fue necesaria para desarrollar el cultivo.

En conclusión, para conocer el resultado de una actividad es necesario calcular:

- El valor de la producción
- Los costos de producción

Antes de entrar en detalle sobre como calcular el resultado, queremos llamar su atención acerca de lo siguiente.

En su cooperativa, hay costos que muy claramente ser relacionan con una actividad en particular y también hay costos que son comunes a todoas las actividades de la cooperativa.

Por ejemplo cuando 10 miembros de la cooperativa deshierban durante un día en el cultivo de MAIZ, existe un costo relacionado con el MAIZ - a este costo se le llama Costo Directo del MAIZ.

Cuando se aplica en un día 10 quintales de UREA al MAIZ, se trata nuevamente de un costo DIRECTO DEL MAIZ.

En cambio, si la cooperativa le paga un día de trabajo a un miembro que anda haciendo gestiones fuera de la cooperativa no podemos decir a que cultivo en particular hay que cargar este costo - A este tipo de costo se le llama INDIRECTO porque no se relaciona con una actividad en particular, sino más bien, se relaciona con el conjunto de actividades productivas que desarrolla la cooperativa.

En el trabajo de cálculo del resultado de una actividad particular, se toman en cuenta solamente los costos directos de esta actividad.

Esto significa que cuando se conoce el total de la ganancia o pérdida de una actividad, no hay que olvidar la existencia de los costos indirectos.

II- Como Calcular el Resultado de una Actividad

Vamos a explicar primero el caso de los cultivos agrícolas y luego el caso de la ganadería.

1- Cultivos Agrícolas

Antes de entrar en los detalles es necesario hacer algunas tareas de ordenamiento.

PRIMERO: Escoger entre los cultivos de su cooperativa, aquellos que fueron cosechados en totalidad o sea los cultivos terminados.

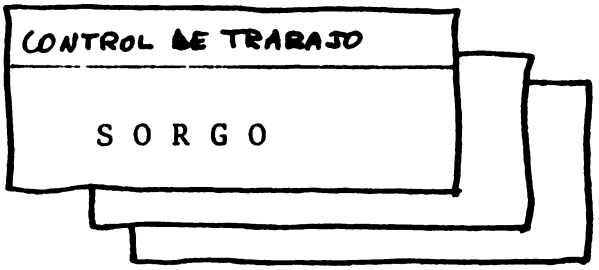
SEGUNDO: Reunir todos los formatos de controles de costos (trabajo, insumos y maquinaria) de los cultivos terminados y ORDENAR los formatos por cultivos, de tal manera que tengan por separado:

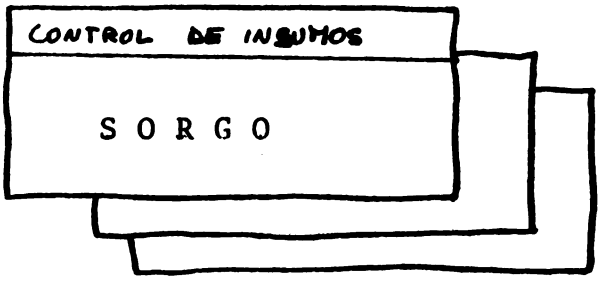
- Los formatos de control de trabajo de un cultivo
- Los formatos de control de insumos del mismo cultivo
- Y los formatos de control de maquinaria del mismo cultivo.

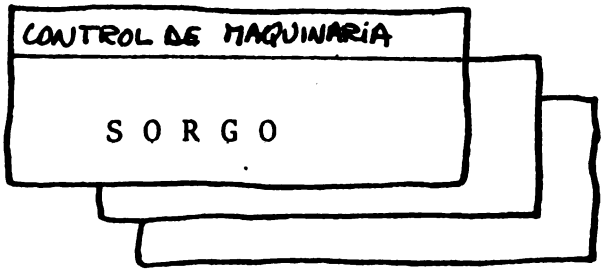
Veamos en el siguiente dibujo lo que queremos obtener con estas dos tareas.

M A I Z

S O R G O







En algunos casos puede ser que falten algunos formatos, o incluso que su cooperativa no haya llenado estos formatos. En este caso habrá que recordar lo que se ha gastado en cada cultivo.

TERCERO: Elaborar un formato donde vamos resumir los costos directos de cada cultivo. Este formato se llena de la siguiente manera:

- Para el trabajo, se detalla por labor, la cantidad de trabajo realizado (días-hombres y el costo de cada labor).

- Para los insumos, se resume por insumo la cantidad y valor total de cada insumo utilizado.

- Para la maquinaria, los bueyes, el transporte, etc., se resume por tipo de trabajo realizado, la cantidad y el valor total.

Veamos el siguiente ejemplo del cultivo de MAIZ.

Resumen del Costo en Trabajo

	Cantidad	Costo
Limpia y Quema	10 días/Hombre	C$ 500.=
Preparación de tierra	12 " "	600.=
Siembra	60 " "	3,000.=
Primera Limpieza	65 " "	3,250.=
Control de Plagas	30 " "	1,500.=
Segunda Limpieza	50 " "	2,500.=
Tapizca	70 " "	3,500.=
Desgrane	12 " "	600.=
T O T A L.....	309 días/Hombre	15,450.=

Resumen del Costo de los Insumos

Semilla	5 Quintales	5,000.=
UREA	10 " "	8,000.=
Completo	20 " "	10,000.=
Insecticida	20 " "	5,000.=
T O T A L.....		C$ 28,000.=

Resumen del Costo de Maquinaria y Bueyes.-

Arada con tractor (4 pases)	10 manzanas	C$ 15,000.=
Siembra con Bueyes	10 manzanas	9,000.=
Uso de bombas de mochila	40 días	4,000.=
Alquiler desgranadora	5 días	1,500.=
Acarreo del grano	3 viajes	6,000.=
T O T A L.....		C$ 35,500.=

CUARTO: Calcular el Valor de la Producción Obtenida

Para calcular este valor es necesario estar bien claro de dos cosas:

- Cuanto fue la cantidad total producida?
- Cuanto fue el valor de cada unidad producida?

La cantidad total producida es todo lo que se ha sacado de la o las parcelas del cultivo.

En el caso del valor de cada unidad nos podemos guiar con el precio de venta del producto; o sea tamamos las cantidades vendidas y el valor total de las ventas y calculamos el precio promedio de venta.

Por ejemplo, una cooperativa vendió su MAIZ en tres fechas diferentes:

	Cantidad	Precio por Unidad	Valor Total
Primera Venta	120 qq	C$408.00 Por qq	C$ 48,960.=
SEgunda Venta	90 qq	390.00 " "	35.100.=
Tercera Venta	50 qq	420.00 " "	21,000.=
T O T A L.....	260 qq	———	105.060.=

En este ejemplo el precio promedio por quintal sería de:

C$105.060.-- dividido entre 269 qq o sea C$404.= por qq

En el caso en que la cooperativa haya guardado una parte de la producción, para consumo o siembra, es necesario calcular también el valor de la producción que no se vendió. Para calcular este valor, se usa el precio promedio obtenido en el cálculo anterior.

Por ejemplo, la cooperativa produjo 300 quintales de MAIZ y vendió 260 quintales con un precio promedio de C$404.00 el quintal.

MAIZ VENDIDO.....	260 qq	a C$404.= c/u	=	C$105.060
MAIZ GUARDADO.....	40 qq	a 404.= "		16.160
T O T A L.....	300 qq	---		121,220

QUINTO: Elaborar un formato donde se resume la información obtenida.

VEAMOS UN EJEMPLO CONCRETO CON EL MAIZ

MAIZ DE PRIMERA

DIEZ MANZANAS SEMBRADAS

PRODUCCION

Cantidad Cosechada	Rendimiento por manzana	Valor Promedio Por Unidad	Valor Total de Produc.	Valor/Producción por manzana
300 qq	30 qq	C$ 404.= x qq	C$121,220.	C$12,122 x mz

COSTOS DIRECTOS

	TOTAL	POR MZ	D/H TOTAL	D/H POR MZ
T R A B A J O.	C$ 15,450.=	C$1,545.=	309	30.9
INSUMOS.....	28.000.=	2,800.=		
MAQUINARIA,...	35,000.=	3,500.=		
T O T A L.....	C$ 78,950	7,895.=		

RESULTADO

VALOR DE LA PRODUCCION.....	C$ 121,220.=
COSTOS DIRECTOS.....	78,950.=
RESULTADO TOTAL.....	42,270.=
RESULTADO POR MZ.....	4,227.=

2- Actividad Ganadera

La actividad ganadera es permanente, por lo cual, para calcular su resultado es necesario discutir sobre el período de tiempo que se considerara para el cálculo de la producción y sus costos.

También la ganadería es una actividad donde se mezclan los costos corrientes con los costos de inversión.

Por ejemplo, para calcular el resultado de un año de la actividad ganadera, no se debe cargar a la producción de este período, el costo de siembra de un pasto nuevo, o la compra de ganado parido y/o reproductor, o la instalación de nuevos cercos.

Para el cálculo del resultado de la ganadería proponemos las siguientes tareas:

PRIMERO: Escoger el período (fecha de inicio y fecha finalización) para el cual se calculará el resultado.

SEGUNDO: Reunir los formatos de control de costos de la ganadería

TERCERO: Calcular los Costos Directos

Ayudandose del siguiente formato de Resumen.

Veamos el ejemplo de una cooperativa con ganadería

COSTOS DIRECTOS A PARTIR DEL 1ero DE JUNIO DE 1984 HASTA EL 31 DE MARZO DE 1985 (10 Meses)

	Cantidad	Costo Por Unidad	Costo Total
Número de Miembros Ocupados en cuido y manejo de Hato	2 mbros.	C$18,000.=	C$ 36,000.=
Trabajo de chapia y mantenimiento de pasto	100 mz	200.=	20,000.=
Mantenimiento de Cercos	120 d/Hombres	50.=	6,000.=
Novillos comprados que fueron vendidos en el período	50 animales	2,600.=	130,000.=
INSUMOS			
Sal	2 qq	200.=	400.=
Vacunas	40 dosis	80	3,200.=
Desparasitante	10 galones	300	3,000.=
	2 bolsas	400	800.=
OTROS GASTOS TRANSPORTE	50 animales	150	15,000.=
T O T A L			214,400.=

CUARTO - Calcular el Valor de la Producción

Ayudándose del siguiente formato de resumen

Período para el cálculo del 1ero. de Junio de 1984 hasta el 31 de Marzo de 1985 (10 meses)

	CANTIDAD	VALOR/UNIDAD	VALOR TOTAL
Leche vendida	400 pichingas	C$ 250.00	C$100,000.=
Leche Consumida	1,500 lts.	6.25	9,375.=
Cuajada Vendida	100 lbs.	40.00	4,000.=
Terneros nacidos y destetados	10.	500.00	5,000.=
Vacas Horras vendidas por descarte	2	4,000.00	8,000.=
Novillos vendidos	50	4,000.00	200,000.=
Otros Productos			
Cuero	1	300.00	300.=
T O T A L.....			326,675.=

QUINTO : Elaborar el Formato de Resumen del Resultado de la Ganadería

Para elaborar este formato, se tienen que sumar entre ellos algunos datos de los formatos anteriores.

Veamos el formato de resultado de la ganadería:

Período del 1ero. de Junio de 1984 al 31 de Marzo de 1985

VALOR DE LA PRODUCCION.-

Leche y derivados.....	C$113,375.=
Animales nacidos y vendidos.	213,300.=
VALOR TOTAL.....	C$326,675.=

COSTOS DE PRODUCCION

Trabajo.....	C$ 62,000.=
Insumos.....	7,400.=
Servicios y Gastos Varios..	15,000.=
Novillos.....	130,000.=
VALOR TOTAL.....	C$214,400.=
RESULTADO.....	C$112,275.=

III- COMO PRESENTAR Y ANALIZAR LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN?

Con los resultados de las actividades terminadas, se les puede presentar a todos los miembros de la cooperativa con el fin de que todos los miembros esten:

- Informados de los resultados obtenidos
- Discutan los resultados obtenidos, haciendo un análisis de los diferentes problemas que afectaron cada actividad en particular (mala germinación, plagas, maleza, etc.)

- Discutan las diferencias entre lo planificado y lo realizado

- Discutan las diferencias que existen entre los resultados de diferentes actividades.

<u>Veamos a continuación los pasos que se pueden dar en la Asamblea General.</u>

1- Es necesario explicarles a los miembros el trabajo realizado, o sea de que forma se obtuvieron los resultados.

2- Se puede presentar el resultado de una primera actividad, y discutir en base a estos, los problemas de dicha actividad.

Los datos mínimos que se puede presentar a este nivel son:

Nombre de la Actividad	MAIZ
Area Sembrada	10 Mz
Rendimiento por Manzana	30 qq
Valor Promedio del Quintal	C$ 404.= por qq
Días Trabajo por Mz.	30.9 días
Costos Directos por Manzana	7,895 por Mz.
Ganancia por Manzana.....	4,227 Por Mz.
Ganancia TOTAL.....	42,270

3- Se puede presentar los datos contenidos en el plan de Producción que se refiere a la misma actividad, con el fin de comparar los resultados con el plan.

REALIZADO		PLANIFICADO
MAIZ	Cultivo	MAIZ
10 Mz	Area	15 Mz
30 qq	Rendimiento	35 qq
C$ 404 por qq	Precio	C$ 200 Por qq
30.9 Días/H	Trabajo/Mz.	25 Días/H
7,895 por Mz	Costo/Mz.	5,250 Por Mz.
4,227 Por Mz.	Ganancia Por Mz.	1,750 Por Mz.
C$42,270.=	GANANCIA TOTAL	C$ 26,250

4- Una vez discutidos todos los resultados, se podrán comparar algunos datos de una actividad en relación a las demas.

..../.....

Veamos por ejemplo, Tres Cultivos.

Cultivo	MAIZ	SORGO	ARROZ
Area	10 Mz.	50 Mz.	5 Mz.
Trabajo por Mz.	30.9 días	22 días	40 días
Costo por Mz.	C$ 7,895	C$ 5,200	C$ 9,600
Ganancia P/Mz.	4,227	1,000	4,800
Ganancia Total	C$42,270	C$ 50,000	C$ 24,000

Para analizar los resultados de varios cultivos, comparandolos entre ellos, debemos preguntarnos:

- Como ocupamos la tierra disponible entre los diferentes cultivos?
- Cual es el cultivo que necesita más trabajo por manzana?
- Cual es el cultivo que necesita menos trabajo por manzana
- Cual es el cultivo que tiene el costo de producción por manzana; más alto; más bajo?
- Cual es el cultivo que deja más ganancia por manzana; menos ganancia por manzana?
- Cual es el cultivo que deja la ganancia total más alta; y más baja?

RESULTADOS POR ACTIVIDAD

CICLO 84-85

COOPERATIVA _____

AGRICULTURA

1	ACTIVIDAD			
2	EPOCA DE SIEMBRA			
3	AREA SEMBRADA			
4	RENDIMIENTO OBTENIDO			
5	PRECIO PROMEDIO DE LA PRODUCCION			
6	VALOR PRODUCCION POR MZ.			
7	COSTOS DIRECTOS POR MZ.			
8	RESULTADO POR MZ.			
9	DIAS/HOMBRE POR MZ.			

NOMBRE DEL TECNICO _____

ZONAL DE R.A. _____

REGION _____ FECHA: _____

G A N A D E R I A

PERIODO: DEL _____ AL _____

VALOR DE LA PRODUCCION

LECHE Y DERIVADOS _____

ANIMALES NACIDOS Y VENDIDOS _____

VALOR TOTAL..... C$ _____

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION

TRABAJO _____

INSUMOS _____

SERVICIOS _____

NOVILLOS _____

COSTOS TOTALES..... C$ _____

RESULTADO..... C$ _____

COMO CALCULAR EL RESULTADO ECONOMICO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y ORDENAR LA DISTRIBUCION DEL EXCEDENTE

Manual de Contabilidad

Folleto No.4

Después de haber iniciado el control de los costos directos de producción de cada actividad productiva, de llevar ordenadamente las cuentas financieras (libro de caja, planillas, etc.) y de calcular los resultados económicos de cada actividad, falta dar un paso importantísimo para la cooperativa.

Este paso es la determinación del resultado global de todo un período de actividades, o sea calcular cual ha sido el excedente o la pérdida total que tuvo la cooperativa en dicho período.

El cálculo del resultado global permite a su vez iniciar un ordenamiento en la distribución y utilización de los excedentes, elementos de mucha importancia para la vida de la cooperativa.

Veamos a continuación el esquema general de trabajo para lograr dar este paso fundamental para la gestión cooperativa.

I. EL RESULTADO DE TODAS LAS ACTIVIDADES TERMINADAS

Una vez que se tienen los resultados por actividad, solo falta determinar la cantidad de costos indirectos que generan las actividades en su conjunto, para poder obtener el valor del excedente real de las actividades.

Veamos cuales son las tareas que permiten llegar al conocimiento del excedente real.

Tarea 1. Definir el período para el cual se quiere calcular el excedente

El cálculo del excedente real solo se puede hacer con referencia a un período determinado, tomando en cuenta los costos directos e indirectos, así como el valor de la producción de este período. Por ello es preciso escoger el período, ya sea una época de siembra, dos épocas de siembra o todo el ciclo agrícola

Cualquiera que sea el período escogido, habrá que tener cuidado en tomar en cuenta solo los costos y la producción de dicho período.

No tendría sentido por ejemplo incorporar a los costos totales de un período, la compra de insumos para un cultivo que corresponde a otro período.

Así mismo, para poder calcular el resultado de un período, hay que conocer todos los resultados de todas las actividades de este período .

Si en la época de primera, se sembraron 4 cultivos, no se puede calcular el resultado global de la primera con solo la información de uno o dos o tres cultivos; es indispensable tener la información de los 4 cultivos.

Para concretizar esta primera tarea se puede hacer un cuadro que permita mostrar el período escogido y las actividades que comprende.

PERIODO ESCOGIDO PARA EL CALCULO DEL EXCEDENTE

E P O C A	ACTIVIDADES	PERIODO	
		FECHA INICIO	FECHA FINAL
Primera	Maíz Sorgo	1 abril 84	31 marzo 85
Postrera	Frijol Tomate		
Todo el ciclo	Ganado		

Tarea 2. Determinación de los Costos Indirectos

Los costos indirectos son aquellas cantidades de dinero, que no se relacionan solo con una actividad sino con varias actividades a la vez.

Por ejemplo, cuando la cooperativa paga viáticos a los directivos para que estos hagan gestiones en el Banco, este dinero beneficia a todas las actividades en conjunto, y no solo a una.

Así mismo, cuando la cooperativa da a reparar algún implemento o maquinaria, el costo de la reparación benficia a todas las actividades.

Para determinar los costos indirectos del período, es preciso utilizar la información registrada en el libro de caja y en las planillas.

En términos generales, los costos indirectos comprenderán:

- Dinero pagado a los miembros por realizar gestiones fuera de la cooperativa, capacitación y administración

- Dinero invertido en tareas de mantenimiento, (trabajo y materiales) como son reparación de camino, de cercas, de bodega; mantenimiento de la maquinaria e implementos, etc.

- Intereses pagados por los préstamos vigentes, a corto o largo plazo.

- Dinero pagado a los miembros como subsidio por enfermedad

- Compras de pequeño material y herramientas, tales como sacos, mecates, machetes, papelería, lápices, etc.

- Impuestos pagados por derecho de plaza en mercado, por transporte de productos u otros.

- Luz eléctrica y agua pagados por riego, para ganado, etc.

- Transporte de insumos y de productos

- Otros gastos
  Todos aquellos que no encuentran cabida en los anteriores rubros y benefician colectivamente a todas o varias actividades.

Para concretar esta segunda tarea se puede hacer un cuadro para resumir y totalizar los costos indirectos del período.

RESUMEN DE LOS COSTOS INDIRECTOS

DETALLE	ADMINIS-TRACION	MANTENI-MIENTO	SUBSIDIOS	COMPRAS MATERIALES	INTERESES BANCARIOS	LUZ Y AGUA	TRANSPORTE	IMPUESTOS	OTROS
Viáticos	1,500								
Mantenimiento tractor		8,000							
Subsidios a miembros			3,800						
8 machetes				2,000					
Pago intereses					3,000				
Recibo de luz						700			
TOTALES	1,500	8,000	3,800	2,000	3,000	700			

TOTAL COSTOS INDIRECTOS 19,000

Tarea 3. Cálculo del Resultado Total

Esta tarea concretiza a las anteriores, por cuanto permite llegar a la determinación del excedente real, tomando en cuenta el cálculo del costo directo por actividad y del valor de la producción.

Para resumir toda la información se puede hacer el siguiente cuadro:

RESULTADO GLOBAL DE LA COOPERATIVA

PERIODO DE 01 abril 84 a 31 marzo 85

	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS					TOTALES
	MAIZ	SORGO	FRIJOL	GANADO	TOMATE	
VALOR PRODUCCION	24,000	18,000	50,000	82,000	100,000	274,000
COSTOS DIRECTOS	10,000	10,000	35,000	84,000	65,000	204,000
PERDIDA O EXCEDENTE DIRECTO	14,000	8,000	15,000	(2,000)	35,000	70,000
COSTOS INDIRECTOS DE TODAS LAS ACTIVIDADES						19,000
RESULTADO GLOBAL DEL PERIODO					EXCEDENTE DE	51,000

Sobre el significado del resultado es importante destacar dos problemas:

En primer lugar, existe comunmente la tendencia a creer que el dinero que queda en la caja después de pagar los préstamos, es el excedente de la cooperativa.

Esto puede llegar a ser cierto en algunos casos particulares. Sin embargo, hay que recordar que por la caja se hacen una serie de gastos de inversión productiva o social los cuales no se traducen, al menos a corto plazo, en un aumento de producción; también hay que recordar que el nacimiento de animales aumenta el valor de la producción, (sin aumentar el saldo de la caja).

Finalmente la caja puede encontrarse pendiente de recibir o de pagar ciertas cantidades de dinero, como por ejemplo ventas no cobradas, compras no pagadas, préstamos personales de los miembros no cobrados, etc.

Sería entonces peligroso fijarse solo en el saldo de la caja para determinar el monto del excedente.

Como consecuencia de lo anterior el excedente calculado puede ser mayor o menor que la cantidad de dinero en la caja.

En segundo lugar, siempre debemos de tener presente la idea de que el resultado económico de la cooperativa puede ser también una pérdida y no un excedente.

El hecho de que los cálculos conduzcan a establecer una pérdida no significa que no puede haber dinero en caja. Puede haber pérdida y dinero en efectivo disponible al mismo tiempo.

Por ejemplo, la cooperativa pudo obtener durante el período, un préstamo para inversión y no haber lo usado completamente.

Por otro lado, puede ser que la cooperativa esté generando excedentes directos globalmente, pero que por efecto, de los costos indirectos, de la parte de la producción distribuida, de los adelantos entregados antes de calcular el resultado, acabe con una pérdida global.

II. Utilización y distribución individual del excedente

Los miembros no pueden recibir de su cooperativa, ni el excedente directo de cada actividad, porque faltan deducir los costos indirectos, ni tampoco el excedente real de todas las actividades.

A partir del conocimiento del excedente real, la cooperativa debe decidir su utilización o sea cual será la parte distribuida y cual será la parte que quedará en forma de fondo común de la cooperativa.

Una vez que los miembros hayan decidido la parte de excedentes a distribuir, todavía habrá que calcular lo que le toca a cada miembro en particular, proporcionalmente a su trabajo.

Veamos ahora las diferentes tareas a realizar:

Tarea 1 . Determinar el uso de los excedentes

Los excedentes se deben usar básicamente para dos fines:

- Distribución
- Fondo colectivo de la cooperativa.

La inversión de los excedentes en la cooperativa es una práctica fundamental para garantizar, por un lado el crecimiento de la cooperativa, evitando recurrir a los préstamos que cuestan intereses, y por otro lado para realizar una serie de gastos sociales que no se financian en los préstamos del Banco.

La inversión es entonces, no solo una necesidad económica y productiva sino también una necesidad social para mejorar el nivel de vida de los miembros.

Para los fines de inversión del excedente se pueden diferenciar tres grandes rubros que son:

- Inversión de los excedentes para fines sociales y educativos (Fondo Social y de Educación)

  Como por ejemplo: subsidio por enfermedad, creación de un botiquín, gastos de capacitación de los miembros, construcción de escuela, construcción y/o reparación de viviendas para los miembros, instalación de agua potable o luz eléctrica, etc.

- Inversión de los excedentes para fines productivos (Fondo de Inversión)

  Como por ejemplo: compra de implementos y maquinaria o medios de transporte, construcción de bodega, corral, cercas nuevas, mangas para ganado, reparaciones importantes y necesarias para mantener funcionando determinado bien (overhol de un motor, reconstrucción de un implemento).

- Inversión de los excedentes para cancelar deudas pendientes y evitar de esta forma pagar más intereses

Para decidir sobre las cantidades que se van a destinar a cada tipo de inversión es preciso determinar cuales son las necesidades en base a la experiencia, y tomar en cuenta por supuesto, la cantidad de excedentes disponibles.

Para concretar esta tarea, se puede hacer un cuadro que resume las decisiones de los miembros.

UTILIZACION DE LOS EXCEDENTES	VALOR
EXCEDENTES TOTALES	51,000
Inversiones Sociales (descripción)	
- Fondo para subsidios por enfermedad	5,000
Inversiones Productivas (descripción)	
- Compra de 2 bombas de mochila	15,000
Cancelación de Deudas Pendientes (descripción)	
- Pago deuda maíz 1983	8,000
TOTAL FONDOS COLECTIVOS	28,000
FONDO PARA DISTRIBUCION INDIVIDUAL	23,000

Tarea 2. Distribución individual según el trabajo aportado

Conociendo la cantidad total que la cooperativa ha acordado distribuir a los miembros, hace falta todavía tomar en cuenta los adelantos ya sea en efectivo o en productos que la cooperativa pudo haber distribuido antes de calcular el resultado del período.

Obviamente, no es necesario realizar esta tarea, si la cooperativa no ha entregado ningún adelanto.

En el caso contrario habrá que tomar en cuenta lo siguiente:

1) El valor de venta promedio de los productos distribuidos entre los miembros.
   Hay que tener cuidado de no tomar en cuenta estas distribuciones cuando son:

   . pagadas por los miembros
   . parte de su remuneración semanal
   . sub-productos de cosecha, como chilotes por ejemplo.
   . productos no aptos para la venta

2) El dinero en efectivo distribuido que no representa una remuneración diaria, semanal o mensual, o sea las cantidades excepcionalmente distribuidas, además de la remuneración normal

Esta segunda tarea se puede concretar en un cuadro que resuma la tarea de calcular la parte del Fondo que realmente se va a repartir al final del período.

FONDO DE DISTRIBUCION INDIVIDUAL AL FINAL DEL PERIODO	VALOR
FONDO DE DISTRIBUCION INDIVIDUAL	23,000
Productos distribuidos durante el período	
- Frijol 20 qq x C$700.=	14,000
Dinero distribuido excepcionalmente a los miembros	5,000
TOTAL ADELANTOS	19,000
FONDO DISPONIBLE AL FINAL DEL PERIODO	4,000

Tarea 3. Asignación de los excedentes a los miembros

Esta tarea consiste en calcular la proporción del excedente que será efectivamente distribuida a cada miembro en función de su trabajo.

Para este cálculo se requiere de la información contenida en las planillas de trabajo del período. Sin embargo, en el caso en que lleguen a faltar algunas planillas, el cálculo sigue válido, siempre y cuando no falten demasiadas planillas.

Lo que se tiene que hacer es simplemente, contar por cada miembro los días en que fue remunerado.

Para ello, se levanta una lista de los miembros y se apuntan los días remunerados de cada uno.

Luego, teniendo el total de días remunerados de todos los miembros, se saca el valor del excedente por día y se multiplica entre el número de días remunerados de cada miembro.

La formula es:

$$\text{Cuota de excedente por día} = \frac{\text{Total excedente disponible}}{\text{Total días todos los miembros}}$$

Ejemplo:

$$\text{Cuota por día} = \frac{\text{C\$4,000}}{\text{400 días}} = \text{C\$10 por día}$$

Cuota por miembro = Cuota por día x No. días trabajados por el miembro.

Ejemplo: Juan Pérez con 190 días por C$10, deberá recibir C$1,900

Para concretizar esta tarea, se puede utilizar el siguiente cuadro:

ASIGNACION INDIVIDUAL DE LOS EXCEDENTES			
NOMBRE DEL MIEMBRO	No. de días Trabajados	Excedente por día	Excedente total del miembro
Juan Pérez	190		1,900
Pedro Pérez	100		1,000
Agustín Serrano	50	10	500
Mauricio Amador	60		600
TOTALES	400	10	4,000

FECHA DE DEVOLUCION			
10 FEB	1987		