IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

OFICINA EN EL SALVADOR

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA - ISTA

FEDERACION SALVADOREÑA DE COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA - FESACORA

MANUAL DE FUNCIONES DE COMITES DE COOPERATIVAS DE PRODUCCION

(VERSION PRELIMINAR)

JAIME ORTIZ EGAS

IVAN ORELLANA EGUIZABAL

JUNIO DE 1987.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA -IICA-
OFICINA EN EL SALVADOR
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA -ISTA-
FEDERACION SALVADOREÑA DE COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA -FESACORA-

PROYECTO DE CAPACITACION EN ORGANIZACION SOCIAL DE LA PRODUCCION PARA PROMOVER EL DESARROLLO EMPRESARIAL AUTOGESTIONARIO

MANUAL DE FUNCIONES DE COMITES DE COOPERATIVAS DE PRODUCCION

(VERSION PRELIMINAR)

JAIME ORTIZ EGAS
Especialista en Desarrollo Rural
IICA El Salvador

IVAN ORELLANA EGUIZABAL
Técnico de ISTA

JUNIO DE 1987.

Serie Publicaciones Miscelíneas
Nº A1/SV-87-011
ISSN-0534-5391

P R O L O G O

La creencia de que las comunidades rurales carecen de ideas propias y de capacidad de acción, ha generado el paternalismo que ha caracterizado a la función institucional, con lo cual se ha convertido al campesino en un contribuyente de trabajo material, necesario para el crecimiento económico y en un espectador de su propio desarrollo.

Persiste también la creencia de que el desarrollo consiste simplemente en introducir mejoras técnicas consideradas apropiadas en los procesos productivos. Se ignora que lo más importante para la gente es tener conciencia crítica de su propia situación y tener confianza en su capacidad de acción, para cambiarla en su propio beneficio.

La participación de la gente en el mejoramiento de su nivel de vida está implícita en el concepto de desarrollo; por tanto, debemos reconocer que el desarrollo rural no es un simple proceso de transferencia de tecnología para aumentar la producción y elevar los ingresos del campesino, sino que implica el bienestar de la gente que integra la comunidad, el cual abarca todo: sanidad, educación, vivienda, alimentación, organización, recreación, además de las actividades económicas.

El rol del técnico, llámese gerente, co-administrador o extensionista, es el de un promotor y de un difusor de información.

El rol del comité es el de un facilitador de los procesos de investigación y de planificación participativa.

Ambos procesos tomados como una unidad, conducen necesariamente a la acción ya que la acción es el resultado de conocer las posibilidades que tiene la comunidad para utilizar los conocimientos en su propio beneficio.

Pero, la acumulación de conocimientos por si misma no transforma la realidad, es necesario una voluntad o capacidad de movilización y una disposición a actuar organizadamente. Esta es la práctica social que las cooperativas pueden imponerse.

Carlos Rucks
Representante del IICA en
El Salvador

I N T R O D U C C I O N

En marzo de 1986, entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), la Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria (FESACORA) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agrícultura (IICA), se concertó el desarrollo de un Plan de Acción en apoyo a la organización productiva de las cooperativas de producción.

Dentro del marco del citado Plan de Acción se elaboró dos manuales, el primero dirigido a los consejos de administración y el segundo, a las juntas de vigilancia. Los dos documentos constituyeron el material de apoyo al proceso de capacitación ofrecido a las dirigencias de las seis cooperativas que integran el grupo de beneficiarias directas del Plan de Acción.

En base a los logros obtenidos, la Oficina del IICA en El Salvador elaboró el Proyecto "Capacitación en organización social de la producción para promover el desarrollo empresarial autogestionario de las cooperativas de la reforma agraria", el cual internaliza el Plan de Acción.

El citado proyecto que cuenta con la aprobación del MAG y del IICA, se propone salir de la fase experimental para avanzar con una cobertura nacional. Pero lo más importante del Proyecto es que busca un nuevo rumbo en el desarrollo de las cooperativas de producción, basado en la autodeterminación, como única vía para avanzar de una situación de cogestión a otra de autogestión.

Naturalmente, este trámite demanda un cambio de actitud en todos los órdenes para que los asociados en cada cooperativa y la comunidad, puedan recuperar la confianza en sus propias capacidades; y, quienes tienen la obligación de asistirles técnicamente, en vez de crear mecanismos de permanencia que son de naturaleza antiparticipatoria, creen el espacio necesario para dar vigencia a una auténtica participación.

Los autores de este manual dirigido a los comités de gestión de las cooperativas, pretenden dar apoyo a la capacitación de los miembros integrantes de estos órganos, iniciando así un proceso en el que los comités, a través de planes dedicados a mejorar el nivel de vida en cada cooperativa, intentan ayudar a la respectiva comunidad a participar, o mejor aún, que dichos planes sean el producto de esa participación.

I N D I C E

PRIMERA PARTE

LA ASOCIACION COOPERATIVA AGROPECUARIA Y SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

SEGUNDA PARTE

FUNCIONES DE LOS COMITES

Página

Página

Página

TERCERA PARTE

TITULOS Y NUMERACION DE LOS FORMATOS Y ARTICULOS DE LOS ESTATUTOS A LOS QUE CORRESPONDEN

CUARTA PARTE

COMO DEBEN TRABAJAR LOS COMITES

PRIMERA PARTE

LA ASOCIACION COOPERATIVA AGROPECUARIA Y SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

PRIMERA PARTE

LA ASOCIACION COOPERATIVA AGROPECUARIA Y SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

1. NATURALEZA Y DENOMINACION

1.1 _____ es una organización socioeconómica, de producción agraria integral, de carácter asociativo, naturaleza cooperativa y persona jurídica de interés social. (Fig. # 1).

¿Qué es la Cooperativa? (Art. 1)

1.2 La Cooperativa en su denominación lleva, al principio, el nombre genérico de "ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA" y al final se agrega "de Responsabilidad Limitada". (Fig. # 1).

¿Cuál es su denominación? (Art. 1)

2. INTEGRACION

2.1 La Cooperativa en ningún caso debe llegar al número mínimo de veinticinco asociados y el número actual de asociados puede ser mayor de acuerdo a la cabida de la propiedad asignada por el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), a fin de utilizar adecuadamente sus bienes.

¿Cuál es el mínimo de asociados que la conforman? (Art. 2)

2.2 El número de asociados no debe exceder el máximo señalado por la cabida de la propiedad, en la que se asienta la Cooperativa, de modo que permita obtener los ingresos suficientes para asegurar a sus miembros los beneficios de la reforma agraria y conservar los recursos naturales.

¿Cuál es el número máximo admisible de asociados? (Art. 2)

2.3 La Cooperativa, en materia de cabida o de número de asociados, debe proceder según su mejor criterio, actuar de común acuerdo con el ISTA y siguiendo las recomendaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

¿Quiénes determinan la cabida? (Arts. 2 y 83)

2.4 El número de asociados debe variarse, cuando el ISTA lo considere conveniente, de acuerdo con los estudios técnicos y socioeconómicos realizados en la propiedad asignada a la Cooperativa, con base en las normas que para asignación de tierras establecen las leyes de reforma agraria, previa opinión de la Cooperativa.

¿Qué otra razón puede hacer variar el número de asociados? (Art. 3)

2.5 En la admisión de nuevos asociados la Cooperativa debe preferir, en su orden, a aquellos solicitantes que:

a) Han habitado la propiedad asignada durante el período de un año, como mínimo;
b) Son vecinos inmediatos, dedicados directamente a labores propias de la Cooperativa;
c) Han trabajado en la Cooperativa durante un período consecutivo de seis meses; y,
ch) Son propuestos por el ISTA. En este último caso, el número de propuestos no debe exceder del quince por ciento del total de asociados.

¿Quiénes deben ser preferidos en el caso de una admisión? (Art. 2)

3. DURACION

La duración de la Cooperativa es indefinida; sin embargo, se puede disolver en cualquiera de los casos previstos en el Art. 77 de los Estatutos.

¿Cuál es la duración de la Cooperativa? (Art. 4)

4. PRINCIPIOS

La Cooperativa debe regular sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

a) Libre adhesión y retiro voluntario;
b) Control democrático;
c) Aumento de la producción y productividad para satisfacción de las necesidades de la comunidad;
ch) Distribución de los excedentes entre los asociados;
d) Educación constante; y,
e) Integración cooperativa.

¿Cuáles son los principios en que se sustenta la Cooperativa? (Art. 5)

5. OBJETIVOS

Las actividades de la Cooperativa deben estar orientadas a lograr los siguientes objetivos:

a) La participación activa de sus miembros en el proceso de la reforma agraria;
b) El mejoramiento del nivel de vida de todos los asociados, su grupo familiar y la comunidad, mediante el trabajo colectivo, armónico y técnico;
c) La capacitación asociativa, cultural y profesional de los miembros de la Cooperativa, sus respectivos grupos familiares y a la comunidad, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, social, cultural y político;
ch) El trabajo en forma conjunta de las tierras asignadas a la Cooperativa, de manera que todos los asociados participen en la dirección, administración, ejecución y evaluación de sus programas; y,
d) La integración y colaboración en los planes y programas de desarrollo económico y social del gobierno central, de tal modo que la Cooperativa sea un elemento dinámico y orientador del desarrollo nacional.

¿Cuáles son los objetivos de la Cooperativa? (Art. 7)

6. ESTRATEGIA

¿Qué estrategia se propone la Cooperativa para lograr los objetivos? (Art. 6)

6.1 La estrategia de la Cooperativa debe encaminarse a alcanzar un esfuerzo sostenido en el desarrollo de la reforma agraria y debe consistir en:

a) La eficiente combinación de los factores de la producción, utilizando para ello racionalmente los recursos físicos y humanos necesarios para obtener óptimos resultados en la producción, productividad y rentabilidad;

b) La utilización adecuada, eficiente y en forma técnica los bienes de la Cooperativa, para satisfacer las necesidades de la comunidad;

c) La integración a los planes de desarrollo agrario nacional;

ch) La integración a los sistemas de comercialización nacional, estableciendo los mecanismos necesarios para tales fines;

d) La integración a los planes y sistemas de financiamiento nacionales e internacionales, con el objetivo de obtener los recursos necesarios para la ejecución de sus planes y programas productivos y la comercialización de sus productos;

e) El desarrollo del máximo esfuerzo para satisfacer las necesidades básicas de los asociados y de su grupo familiar;

f) La obtención de un margen razonable de ahorro;

g) El establecimiento de nuevos proyectos productivos que contribuyan al desarrollo de la comunidad;

h) La participación en los planes y programas de fomento agro-industrial del gobierno;

i) La participación y ejecución permanentes de programas de educación y formación profesional

para los miembros de la Cooperativa, sus respectivos grupos familiares y la comunidad; y,

j) La ejecución de todas las demás actividades que se consideren convenientes para el mejoramiento de la Cooperativa, de los asociados, del grupo familiar de éstos y de la comunidad.

6.2 Para los efectos de lo establecido en este Manual, se debe entender por:

¿Qué se debe entender por comunidad y grupo familiar? (Art. 8 y 19)

a) "Comunidad", al conjunto de personas que viven dentro de la propiedad donde se halla asentada la Cooperativa y en lugares circunvecinos a ella; que tienen una tradición de permanencia; necesidades, intereses y problemas comunes; y que son asociados actuales o potenciales de la Cooperativa.

b) "Grupo familiar", aquel que depende económicamente de un asociado; que es reconocido por la comunidad; y, que está de acuerdo al registro de beneficiarios que lleva la Cooperativa.

7. ORGANIZACION FUNCIONAL

La estructura organizativa de la Cooperativa, está dada por los órganos y dependencias que a continuación se indican:

- Organos directivos:	Asamblea general, consejo de administración y la cogestión.
- Organos de control y fiscalización:	Junta de vigilancia y la cogestión.
- Organos de asesoramiento:	Comité de gestión asociativa Comité de gestión empresarial La cogestión.

- Unidades ejecutoras: Gerencia, administración general y unidades operativas.

Ver la Figura 2 y siguientes.

Figura 1

LA ASOCIACION COOPERATIVA AGROPECUARIA

QUE ES LA ASOCIACION COOPERATIVA AGROPECUARIA

Es una organización socio-económica, de producción agropecuaria integral, y de explotación en común de sus recursos.

DENOMINACION

Asociación Cooperativa de la reforma agraria _____ de R.L.

NATURALEZA

La Cooperativa es de derecho privado e interés social

PRINCIPIOS

- Libre adhesión y retiro voluntario,
- Control democrático,
- Aumento en la producción y productividad,
- Distribución de excedentes,
- Educación constante, e
- Integración cooperativa.

OBJETIVOS

- Participación activa en el proceso de la reforma agraria.
- Mejoramiento del nivel de vida de asociaciados sus grupos familiares y la comunidad.
- Capacitación asociativa, cultural y profesional de los miembros.
- Trabajo en forma conjunta de las tierras asignadas.
- Integración y colaboración en los planes y programas de desarrollo económico y social.

DURACION

Indefinida

Figura 2

ESTRUCTURA FUNCIONAL BASICA DE LA COOPERATIVA

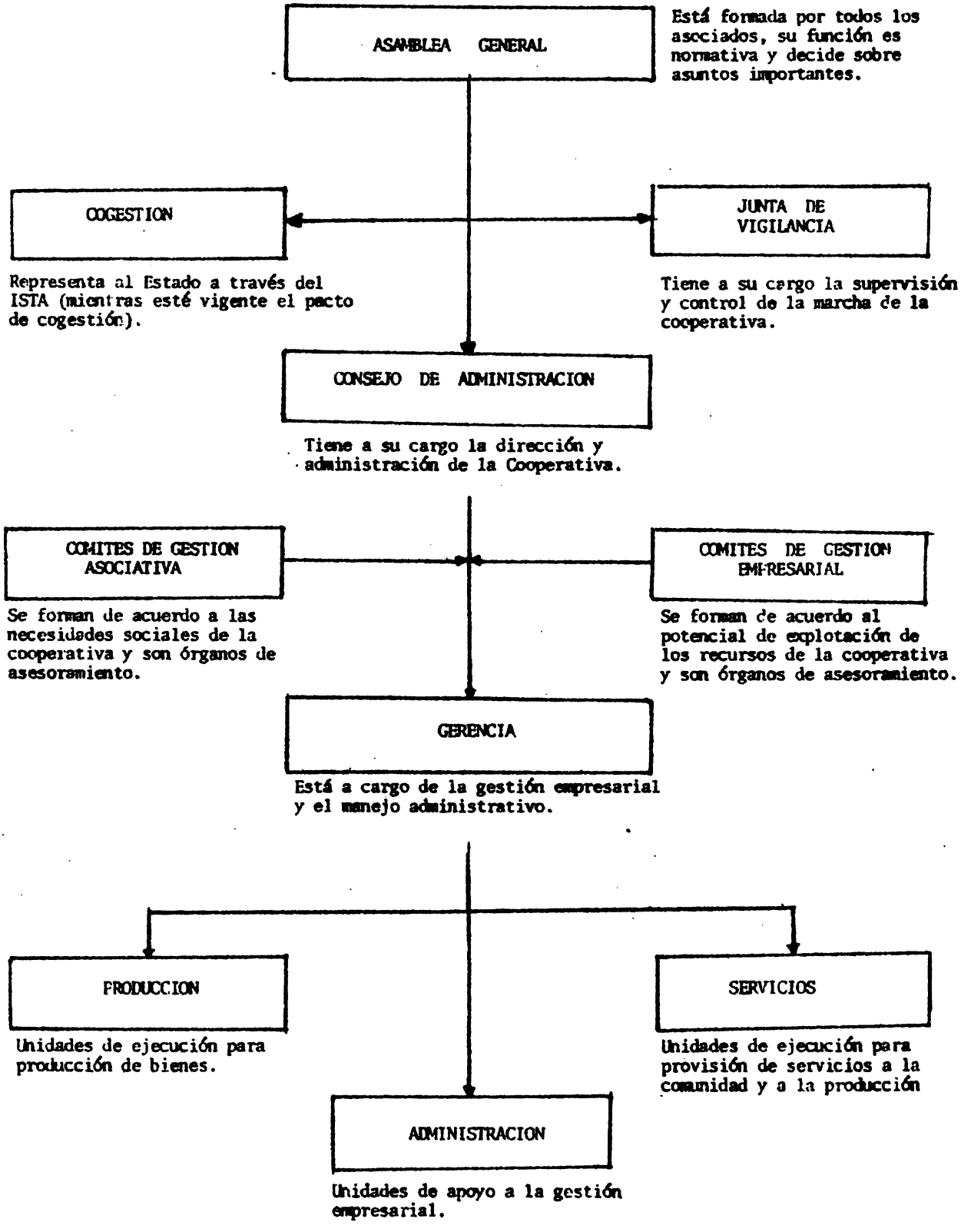


Figura 3

LA ASAMBLEA GENERAL

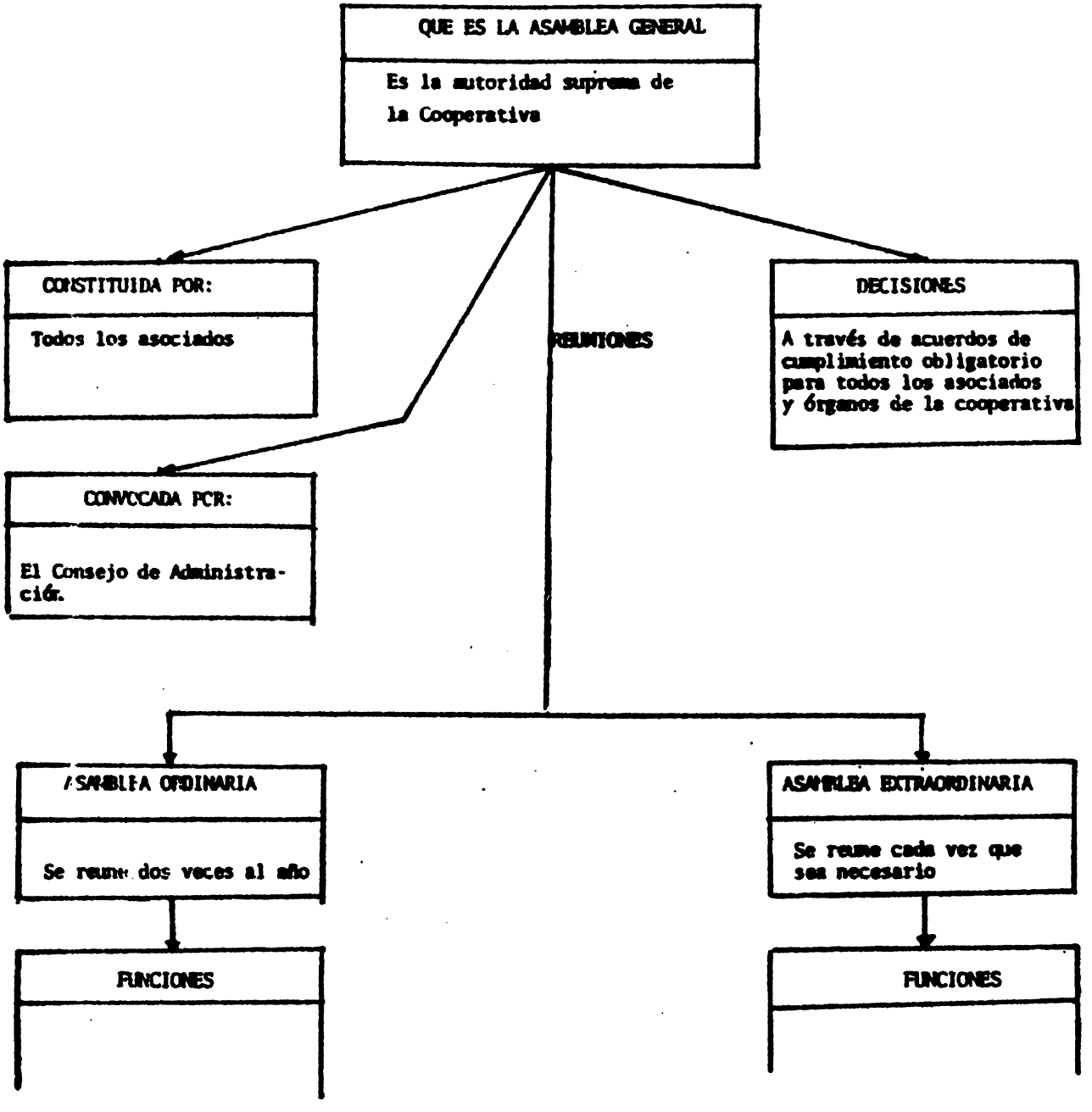


FIGURA 3. Continuación 1

FUNCIONES DE LA ASAMBLEA ORDINARIA
PLANEAMIENTO: * Aprobar los presupuestos y el plan anual de actividades de la cooperativa. ORGANIZACION: * Elegir a los miembros del consejo de administración. * Elegir a los miembros de la junta de vigilancia. * Elegir a los miembros de los comités de gestión asociativa. DIRECCION: * Autorizar grandes cambios en el sistema de producción, trabajo y servicios de la Cooperativa; siempre que tales cambios se orienten a incrementar la producción y productividad y a mejorar los servicios de la misma. * Evaluar, aprobar o desaprobar la gestión administrativa, económica, financiera y social del ejercicio económico finalizado. * Autorizar la revalorización de los activos de la Cooperativa. * Resolver sobre la distribución de excedentes. * Nombrar al auditor externo y fijarle su remuneración. * Aprobar las retribuciones de los miembros y personal de la Cooperativa, en cualquier actividad que desarrollen dentro de la misma. * Acordar la creación de reservas y fondos especiales en exceso a lo establecido en las leyes y reglamentos, así como el empleo de los mismos. * Aprobar la celebración de contratos en los que la Cooperativa se obligue por una cantidad mayor 10% de los activos de que dispone, así como enajenar o gravar los bienes. CONTROL: * Analizar y aprobar el balance general, el estado de resultados y la memoria de la Cooperativa. * Resolver sobre reclamaciones de los asociados contra los actos del consejo de administración. * Recibir los informes en los cuales los miembros de los órganos directivos rinden cuentas de sus actos.

FIGURA 3. Continuación 2

FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA
PLANEAMIENTO: * Aprobar proyectos no considerados en los planes aprobados en la asamblea ordinaria y modificaciones sustanciales a éstos. ORGANIZACION: * Acordar la modificación a los estatutos, la que será sometida previamente al Ministerio de Agricultura y Ganadería para su aprobación. * Tomar conocimiento de los candidatos para gerente; y, * Aprobar el reglamento interno, manuales de organización y otros que establezcan los estatutos. COORDINACION: * Acordar la fusión con otra y otras cooperativas de su mismo tipo, y el ingreso a una federación o confederación de cooperativas. * Evaluar el avance y ejecución de los planes aprobados.

Figura 4

EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

QUE ES EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Es el órgano responsable de la administración de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la asamblea general.

ORGANOS DE ASESORAMIENTO

Comités de gestión asociativa y comités de gestión empresarial de las áreas más importantes de la Cooperativa.

RESPONSABILIDAD

Cada miembro responde personalmente de sus actos ante la Cooperativa o ante terceros, civil o penalmente.

INTEGRADA

Por no menos de 5 miembros titulares y 5 suplentes elegidos por la asamblea general.

REUNIONES

Una vez por semana y extraordinariamente las veces que sea necesario..

PERIODO DEL CARGO

Con duración de 2 años, pudiendo ser reelectos, solamente por un período más.

GERENTE

Es el trabajador ejecutivo de más alto nivel técnico de la Cooperativa y responsable de su manejo operativo. Cuando no hay gerente el presidente del consejo de administración ejerce la función gerencial gratuitamente.

FUNCIONES

FIGURA 4. Continuación

FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

PLANEAMIENTO:
* Someter a aprobación de la asamblea general el proyecto de presupuesto y el plan anual operativo.

ORGANIZACION:
* Elaborar manuales de organización y administración y los reglamentos internos de la Coopertiva.
* Nombrar y remover al gerente y a propuesta de éste, al personal de la Cooperativa.
* Proponer a la asamblea general, los comités permanentes que fueran necesarios y nombrar aquellos de carácter transitorio, para actividades específicas.
* Establecer fondos de caja chica y fijar su monto, la cual servirá para atender gastos de menor valor.

DIRECCION:
* Formalizar los contratos que la asamblea general autorice.
* Elaborar la memoria de las actividades realizadas por la Cooperativa y someterla a aprobación de la asamblea general.
* Tramitar y resolver las solicitudes y peticiones de los asociados.
* Autorizar el pago de las obligaciones de la Cooperativa en la forma y condiciones establecidas en los respectivos contratos.
* Solicitar y contratar los servicios de asistencia técnica y crediticia de organismos públicos y privados.
* Depositar los fondos y valores de la Cooperativa en instituciones bancarias o financieras.
* Establecer fondos de caja chica y fijar su monto, la cual servirá para atender gastos de menor valor.
* Realizar todo tipo de actividades para la buena marcha y superación de la organización cooperativa.

COORDINACION:
* Representar a la Cooperativa en la cogestión de la empresa, de tal forma que haya una amplia colaboración entre la Cooperativa y el Estado.
* Convocar a sesión de asamblea general ordinaria o extraordinaria, ya sea de asociados o delegados.

CONTROL Y EVALUACION:
* Cumplir y hacer cumplir los estatutos y los acuerdos de la asamblea general.
* Llevar libros de registro de asociados, de actas de asamblea general y del mismo consejo.
* Rendir cuentas a la asamblea general de las operaciones y negocios de la Cooperativa.
* Recibir y entregar bajo inventario los bienes, fondos y disponibilidades de la Cooperativa.
* Evaluar periódicamente la ejecución de los planes, programas y presupuesto.
* Presentar a la asamblea general el balance correspondiente al ejercicio finalizado, así como los respecitvos estados de situación.

LA JUNTA DE VIGILANCIA

Figura 5

QUE ES LA JUNTA DE VIGILANCIA

Es el órgano de supervisión y control de la marcha de la Cooperativa.

AUDITORIA EXTERNA

Practica auditorías a solicitud de la junta de vigilancia.

RESPONSABILIDAD

Cada uno de los miembros responde personalmente ante la Cooperativa o ante terceros, civil o penalmente, por los daños, perjuicios o delitos que en el ejercicio de sus funciones cometan.

INTEGRADA POR

Tres (3) miembros titulares y 3 suplentes:

- Presidente
- Secretario
- Vocal

ATRIBUCIONES

* Vigilar que los miembros del consejo de administración, comités y asociados cumplan con sus obligaciones.
* Examinar las actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por la asamblea general, consejo de administración y demás órganos de la Cooperativa.
* Supervisar el ingreso, custodia o inversión de los fondos de la Cooperativa.
* Velar porque la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección y que los balances inventarios, informes y memorias se elaboren y den a conocer a su debido tiempo.
* Informar al consejo de administración, gerente, cogestor (co-administrador) y al respectivo comité las irregularidades que ha detectado.
* Realizar u ordenar que se practiquen arqueos de caja.
* Informar a la asamblea general de su gestión.
* Velar por el estricto cumplimiento de las leyes, reglamentos, estatutos, manual y acuerdos de asamblea general.

PERIODO DEL CARGO

Con duración de 2 años pudiendo ser reelectos para otro período adicional únicamente.

FIGURA 5. Continuación

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA
CONTROL: * Vigilar que los miembros del consejo de administración, comités y asociados cumplan con sus obligaciones. * Examinar las actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por la asamblea general, consejo de administración y demás órganos de la Cooperativa. * Supervisar el ingreso, custodia o inversión de los fondos de la Cooperativa. * Velar porque la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección y que los balances, inventarios, informes y memorias se elaboren y den a conocer a su debido tiempo. * Informar al consejo de administración, gerente, cogestor (co-administrador) y al respectivo comité las irregularidades que ha detectado. * Realizar u ordenar que se practiquen arqueos de caja. * Velar por el estricto cumplimiento de las leyes, reglamentos, estatutos, manual y acuerdos de asamblea general.

LOS COMITES

Figura 6

QUE SON LOS COMITES

Son órganos de asesoramiento para la gerencia y en especial para el consejo de administración, el cual define los comités que deben ser organizados.

TIPOS DE COMITES

1. Comités permanentes
   a) Gestión asociativa
   b) Gestión empresarial
2. Comités temporales

INTEGRADOS

Por 3 miembros propietarios y 3 suplentes.
- -Presidente
- -Secretario
- -Tesorero

RESPONSABILIDAD

Cada miembro responde personalmente de sus actos ante la asamblea general o ante terceros, civil o penalmente.

LA FINALIDAD

Promover al máximo la participación de todos los asociados y el mejor desarrollo de las actividades productivas.

FUNCIONES

PLANEAMIENTO:
* Planificar y proponer al consejo de administración la política a seguir en la respectiva unidad.
* Asesorar al consejo de administración en las materias de su responsabilidad, referentes al funcionamiento y necesidades de su unidad.
* Proponer al consejo de administración y gerencia las metas anuales de su unidad.

ORGANIZACION:
* Informar al consejo de administración y gerencia sobre los recursos y necesidades de su unidad.
* Ejecutar recomendaciones al consejo de administración sobre las modificaciones que se deben llevar a cabo con la finalidad de mejorar las operaciones de la unidad que representan.
* Proponer mejoras a la organización y desarrollo de la unidad.
* Promover la participación de los asociados en la gestión de la unidad que representan con la finalidad de aumentar la eficiencia en el trabajo.
* Proponer mejores formas y procedimientos de trabajo.
* Promover la constitución de comisiones dentro de su unidad para el estudio de problemas específicos.

COORDINACION:
* Participar mediante su representante en las sesiones del consejo de administración con voz perso sin voto.

CONTROL:
* Sugerir mejores formas de control para su aplicación en la unidad que representan.

REUNIONES

Una vez cada 15 días como mínimo

Figura 7

LA GERENCIA

QUE ES LA GERENCIA

Es la unidad operativa de mayor rango, a la cual le corresponde efectuar las funciones técnicas y administrativas de la Cooperativa.

RESPONSABILIDAD

Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la asamblea general y disposiciones del consejo de administración en lo concerniente a su cargo.

MANDATO

Es designado por el consejo de administración entre los socios o puede ser un profesional o técnico contratado por la Cooperativa.

DURACION

A señalarse en el contrato, pudiendo ser removido por acuerdo de la asamblea general en caso debidamente justificado.

FUNCIONES

* Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa y presentarlos oportunamente al consejo de administración.
* Exigir al contador la elaboración de los balances, estados financieros, informes y demás asuntos que sean de su competencia.
* Atender la gestión empresarial.
* Proponer al consejo de administración el nombramiento o remoción del personal, asignar sus deberes a los empleados y trabajadores y dirigirlos en sus labores.
* Coordinar y supervisar las labores de los comités.
* Coordinar las actividades con el cogestor (co-administrador) y firmar conjuntamente con el tesorero y presidente, los documentos que requieran su firma.
* Ejecutar las demás funciones que le señalan los estatutos y las resoluciones y acuerdos adoptados por la asamblea general y el consejo de administración.

FIGURA 7. Continuación.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GERENCIA
PLANIFICACION: * Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa. ORGANIZACION: * Proponer al consejo de administración el nombramiento o remoción del personal, asignar sus deberes a los empleados y trabajadores y dirigirlos en sus labores. DIRECCION: * Atender la gestión empresarial. * Ejecutar las demás funciones que le señalan los estatutos y las resoluciones y acuerdos adoptados por la asamblea general y el consejo de administración, en lo concerniente a su cargo. * Firmar conjuntamente con el tesorero los documentos que requieren su firma. * Exigir al contador la elaboración de los balances, estados financieros e informes. COORDINACION: * Coordinar las actividades de los diferentes comités. CONTROL: * Supervisar las labores de los comités.

FIGURA 8

LA COGESTION

QUE ES LA COGESTION

Es la administración conjunta entre el Estado, a través del ISTA, y la Cooperativa.

DURACION

Hasta lograr que las cooperativas alcancen su consolidación y sus asociados adquieran la capacidad para administrarla racionalmente.

DISPOSICION

Durante el período de cogestión la cooperativa, sus órganos directivos y gerenciales así como sus asociados, deberán acatar o cumplir con lo resuelto en cualquiera de las instancias establecidas en el pacto de cogestión.

ESTA INTEGRADA POR PARTE DEL ISTA

Por un co-administrador y por un promotor social

FUNCIONES PRINCIPALES

PLANEAMIENTO: Planificar y programar conjuntamente con el consejo de administración las actividades de la Cooperativa.
ORGANIZACION: - Participar en las sesiones de los cuerpos directivos y comités.
DIRECCION Y ADMINISTRACION: -Participar e intervenir a través del Cogestor (Co-administrador) en las funciones administrativas, financieras y en los programas de carácter social.
COORDINACION: -Coordinar las actividades con el gerente.
CONTROL: - Manejar mancomunadamente la cuenta o cuentas bancarias.
- Dar la autorización para la venta de ganado y otros rubros en que se necesite tal autorización.

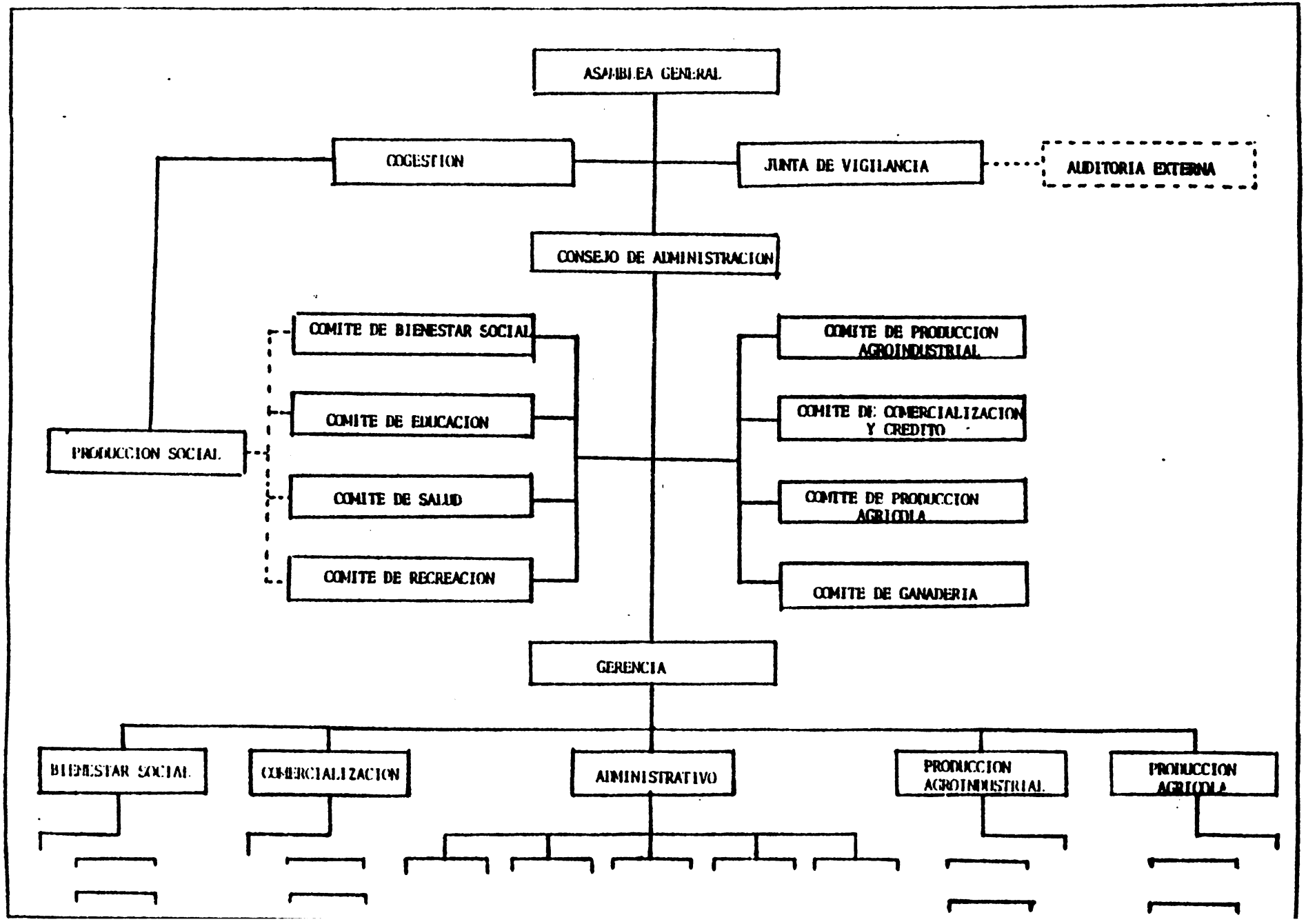
RESPONSABILIDAD

Deberá buscar lo mejor para la cooperativa, hacerla social y económicamente fuerte y actuar de acuerdo siempre con las leyes de la Reforma Agraria.

EJERCICIO DE LA COGESTION

Mientras dure el período de cogestión el co-administrador (cogestor) forma parte del gobierno y la administración de la cooperativa y ninguna decisión tiene valor si no es aceptada por el coadministrador.

ORGANIGRAMA BASICO PARA UNA COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA



SEGUNDA PARTE

FUNCIONES DE LOS COMITES

SEGUNDA PARTE

FUNCIONES DE LOS COMITES

1. DEL REGIMEN ADMINISTRATIVO

1.1 Los comités son órganos de asesoramiento en la elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas, proyectos o actividades.

¿Qué son los comités? (Art. 53)

1.2 Los comités por sus funciones y duración pueden ser los siguientes:

a) Comités permanentes. Aquellos que se crean para desarrollar funciones contínuas y pueden ser de dos tipos:
   - Comités de gestión asociativa; y
   - Comités de gestión empresarial.

b) Comités transitorios. Los de duración temporal, cualquiera sea su función.

¿Qué tipos de comités hay? (Arts. 50 y 35)

1.3 Funciones de los comités de gestión asociativa.

a) Se crean estos comités para desarrollar funciones de carácter permanente. Entre estos comités siempre deben existir el de educación y el de previsión social (o bienestar social).

b) Asesoran al consejo de administración en la formulación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos.

c) Promueven al máximo la participación de todos los miembros de la Cooperativa, en el desarrollo de los programas que les corresponde;

ch) Desarrollan programas que benefician a la generalidad de los asociados, sus familias y a la comunidad; y,

¿Cuáles son las funciones de los comités de gestión asociativa? (Arts. 51 y 53)

d) Persiguen fines de carácter social, educativo, de salud, vivienda, alimentación, formación ciudadana, entre otros.

1.4 Funciones de los comités de gestión empresarial. Se crean estos comités para el desarrollo de funciones de carácter permanente:

a) Asesoran al consejo de administración en la formulación, desarrollo y evaluación de planes, programas y proyectos de carácter productivo o de gestión; y,

b) Desarrollan programas que tienden al fortalecimiento administrativo, económico y financiero de la Cooperativa, principalmente en los sectores agrícolas, pecuario, piscícola, forestal, agroindustrial, comercial, artesanal o de cualquier otra índole.

¿Cuáles son las funciones de los comités de gestión empresarial? (Arts. 52 y 53)

1.5 Funciones de los comités transitorios:

a) Se conforman para realizar una actividad específica y desaparecen tan pronto dicha actividad ha sido cumplida;

b) Asesoran al consejo de administración en la elaboración o diseño de actividades, en su desarrollo y en su evaluación;

c) Las actividades que se le asignan pueden tener carácter social, productivo o de gestión.

¿Cuáles son las funciones de los comités transitorios? (Arts. 35 y 54)

1.6 Funcionamiento de los comités de gestión asociativa.

a) Con excepción de los comités de educación y de previsión social o de bienestar social, estos comités son creados por la asamblea general a propuesta del consejo de administración.

¿Cómo funcionan los comités de gestión asociativa? (Arts. 51, 53 y 54)

b) Están integrados por tres miembros propietarios y tres suplentes, quienes duran en sus cargos un período de dos años, pudiendo ser reelegidos;

c) Cuentan con un presidente, un secretario y un vocal, quienes son elegidos por la asamblea general, a propuesta del consejo de administración;

ch) Sesionan como mínimo, una vez cada quince días y las resoluciones se adoptan por mayoría de votos; y,

d) Las convocatorias a sesión las hace el respectivo comité. (Form. # 94).

1.7 Funcionamiento de los comités de gestión empresarial:

¿Cómo funcionan los comités de gestión empresarial? (Arts. 52, 53 y 54)

a) Estos comités son creados por la asamblea general a propuesta del consejo de administración;

b) Están integrados por tres miembros propietarios y tres suplentes, quienes duran en sus cargos un período de dos años, pudiendo ser reelegidos;

c) Cuentan con un presidente, un secretario y un vocal, los cuales son elegidos en sesión de asamblea general, por los asociados que desarrollan la actividad productiva o de gestión correspondiente:

ch) Sesionan como mínimo una vez cada quince días y las resoluciones se adoptan por mayoría de votos; y,

d) Las convocatorias a sesión las hace el presidente del respectivo comité. (Form. # 94).

1.8 Funcionamiento de los comités transitorios.

a) El consejo de administración los crea por propia iniciativa y de acuerdo con sus necesidades;

b) El consejo de administración es la autoridad jerárquica de estos comités;

c) Están integrados por tres miembros propietarios y tres suplentes, quienes duran en sus cargos hasta que hayan terminado la actividad específica que motivó su nombramiento;

ch) Cuentan con un presidente, un secretario y un vocal, quienes son designados por el consejo de administración;

d) Sesionan como mínimo una vez cada quince días y las decisiones se adoptan por mayoría de votos; y,

d) Las convocatorias a sesión las hace el presidente del respectivo comité. (Form. #94).

¿Cómo funcionan los comités transitorios? (Arts. 35 y 54)

2. RELACIONES DE LOS COMITES CON LOS ASOCIADOS

2.1 Para ingresar a la Cooperativa como asociado, es necesario que, entre otros requisitos, el candidato se obligue expresamente a cumplir con los estatutos y con los acuerdos y resoluciones de los órganos de la misma, entre los que se encuentran los comités.

¿Quiénes pueden ser asociados?

2.2 Son asociados de la Cooperativa los que comparecieren al acto de su constitución; y los que, previo al procedimiento de admisión, aparecen inscritos en el libro de registro de asociados.

¿Quiénes son ya asociados? (Art. 10)

2.3 Son derechos de los asociados, entre otros, los siguientes:

¿Qué derechos tiene un asociado?

a) Participar en la administración de la Cooperativa;
b) Emitir su opinión y hacer sugerencias encaminadas al mejoramiento de la Cooperativa;
c) Solicitar de los cuerpos directivos, entre los que están los comités, información sobre las actividades a su cargo;
ch) Gozar de los servicios de la Cooperativa y de los beneficios que se deriven de las operaciones de la misma;
d) Participar en las actividades de la cooperativa, a fin de colaborar en el logro de sus objetivos; y,
e) Retirarse voluntariamente de la cooperativa, siempre y cuando estén solventes con la misma, caso contrario, hasta que satisfagan las obligaciones.

2.4 Son obligaciones de los asociados, entre otras, las siguientes:

¿Qué obligaciones tienen los asociados? (Art. 12)

a) Desempeñar los cargos para los que han sido electos o nombrados, haciéndolo con responsabilidad, eficiencia y honorabilidad y cumplir con las comisiones que se les ha encomendado;
b) Contribuir con su esfuerzo personal al desarrollo y perfeccionamiento de la Cooperativa; y,
c) Cumplir y vigilar porque se cumpla lo dispuesto en las leyes, los reglamentos, los estatutos y los acuerdos tomados por los órganos de gobierno de la Cooperativa.

2.5 Son causas de expulsión de los asociados las siguientes:

a) Ocasionar perjuicio grave a los bienes, valores o intereses de la Cooperativa;

b) Violar cualesquiera de las prohibiciones que se indican a continuación:

- Apropiarse o hacer mal uso del dinero y valores de la Cooperativa;
- Disponer de los productos de la Cooperativa para su comercialización por canales distintos a los establecidos o sustraerlos sin la debida autorización;
- Recibir dádivas o comisiones personales por operaciones efectuadas a nombre de la Cooperativa; y
- Realizar cualquier tipo de actividades disociadoras o inducir, conspirar o ejecutar cualquier delito o falta o actividad que afecte a los bien entendidos intereses de la Cooperativa;

c) Incumplir reiteradamente sus obligaciones como asociado;

ch) Negarse, sin causa justa, a desempeñar el cargo para el que fue electo, o abandonarlo; y,

d) Cualquier otra infracción grave de las leyes, reglamentos, estatutos o de los acuerdos adoptados por los órganos de gobierno de la Cooperativa.

¿Cuáles son las causas de expulsión de sus asociados? (Arts. 16 y 13)

2.6 El asociado que renuncia o que es expulsado de la Cooperativa, tiene derecho a la devolución del valor de sus aportaciones personales hechas para formar el capital social y, además, a los excedentes que la

¿Qué derechos tiene el asociado que se retira o es expulsado? (Art. 18)

asamblea general ha acordado repartir y que a la fecha de su retiro no se le han entregado.

2.7 El asociado retirado definitivamente de la Cooperativa por abandono de ésta y que no reclame la devolución de sus haberes dentro de los seis meses siguientes, a partir de la fecha del abandono, los pierde y pasan al fondo de educación de la Cooperativa.

¿Qué sucede con los haberes no reclamados? (Art. 18)

3. RELACIONES DE LOS COMITES CON LA ASAMBLEA GENERAL

3.1 La asamblea general es la autoridad máxima de la Cooperativa y sus acuerdos obligan a los comités al igual que a los demás miembros -órganos, servicios y asociados-, siempre que se tomen de acuerdo con las leyes y estatutos.

¿Quién manda a los comités? (Art. 21)

3.2 La asamblea general acuerda la creación de los comités permanentes que fueran necesarios, a propuesta del consejo de administración.

¿Quién crea los comités permanentes? (Art. 35)

3.3 La asamblea general elige a los miembros integrantes de los comités de gestión asociativa, a propuesta del consejo de administración.

¿Quién elige a los integrantes de los comités de gestión asociativa? (Art. 51)

3.4 Los miembros integrantes de los comités de gestión empresarial son elegidos a propuesta del consejo de administración, en sesión de asamblea general ordinaria, por todos los asociados que desarrollan una actividad productiva o de gestión específica.

¿Quién elige a los integrantes de los comités de gestión empresarial? (Art. 52)

4. RELACIONES DE LOS COMITES CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

4.1	Los comités de carácter permanente, cuyo funcionamiento se considere necesario, son creados por la asamblea general a propuesta del consejo de administración.	¿Cómo se crean los comités permanentes? (Art. 35)
4.2	El consejo de administración propone a la asamblea generar la elección de los miembros propietarios y suplentes de los comités de gestión asociativa.	¿Cómo se integran los comités de gestión asociativa? (Art. 51)
4.3	El consejo de administración es autoridad jerárquica de los comités permanentes de gestión empresarial y en tal función debe hacer los arreglos necesarios para que los integrantes de estos comités sean elegidos por los asociados que desempeñan la correspondiente actividad productiva específica.	¿Cómo se integran los comités de gestión empresarial? (Art. 52)
4.4	El consejo de administración crea los comités de carácter transitorio, cuyo funcionamiento lo estima necesario para el desempeño de determinada actividad.	¿Quién crea los comités transitorios? (Art. 35)
4.5	El consejo de administración designa a los asociados que han de integrar los comités transitorios. Como consecuencia, estos comités están también subordinados al consejo de administración.	¿Quién integra los comités transitorios? (Art. 35)
4.6	Los comités de cualquier naturaleza que sean, deben mantener contacto permanente con el consejo de administración, para informarle de los programas a su cargo y participar en su evaluación, así como para elaborar planes futuros.	¿Quién recibe información de los comités? (Art. 53)

5. RELACION DE LOS COMITES CON LA JUNTA DE VIGILANCIA

5.1 La junta de vigilancia es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscaliza los actos de todos los órganos, incluyendo los comités.	¿Quién fiscaliza las actividades de los comités? (Art. 45)
5.2 Los miembros integrantes de cada comité son vigilados por la junta de vigilancia, para que cumplan con sus deberes.	¿Quién vigila a los miembros de los comités? (Art. 47)
5.3 La junta de vigilancia es el órgano encargado de examinar las actas y el cumplimiento de los acuerdos tomados por la asamblea general, el consejo de administración y los comités.	¿Quién obliga a cumplir los acuerdos tomados por los comités? (Art. 47)
5.4 La junta de vigilancia informa al respectivo comité de las irregularidades o anomalías que ha observado y verifica que éstas sean corregidas.	¿Quién informa a los comités respecto de anomalías detectadas en su ámbito de acción? (Art. 47)

6. RELACIONES DE LOS COMITES CON LA GERENCIA

6.1 Los comités de carácter permanente, deben mantener comunicación constante con la gerencia, para informarle de los programas a su cargo y participar en la elaboración y evaluación de los planes futuros.	¿Con quién deben mantener comunicación constante? (Art. 53)
6.2 A su vez, la gerencia coordina y supervisa las labores de los comités.	¿Quién coordina y supervisa las labores de los comités? (Art. 56)

7. RELACIONES DE LOS COMITES CON LA COGESTION

7.1 La cogestión es la administración conjunta entre el Estado, a través del ISTA y la Cooperativa, con el objeto de lograr la consolidación de la estructura social y económica de la Cooperativa y el mejor aprovechamiento de los factores de la producción, de manera que sea posible la obtención de incrementos en la productividad del trabajo, la tierra y el capital.	¿En qué consiste la cogestión? (Art. 73)
7.2 La cogestión debe durar hasta que la Cooperativa logre su consolidación y sus asociados alcancen la capacidad para administrarla racionalmente.	¿Cuánto dura? (Art. 73)
7.3 Mientras dure el período de cogestión, el cogestor forma parte del gobierno y la administración de la Cooperativa y ninguna decisión tiene valor si no es aceptada por el cogestor.	¿Cómo funciona? (Art. 20)
7.4 Durante el período de cogestión, la Cooperativa, el consejo de administración y los demás órganos directivos y gerenciales y los asociados, deben acatar o cumplir con lo resuelto en cualquiera de las instancias de la cogestión.	¿Cómo se debe actuar frente a la cogestión? (Art. 74)
7.5 En virtud del pacto de cogestión, la Cooperativa se obliga, entre otras cosas, a: a) Planificiar o programar conjuntamente con el cogestor las actividades de la Cooperativa. b) Permitir la participación e intervención del cogestor y promotor en los programas de carácter social.	¿Cuáles son los compromisos que se adquieren? (Art. 75)

c) Permitir la participación del cogestor y promotor en las sesiones de los comités.

d) Permitir al cogestor y promotor que oriente, supervise, intervenga y evalúe desde el punto de vista técnico, administrativo, funcional, económico, financiero y social al desarrollo de la Cooperativa.

7.6 En todos los casos el cogestor y promotor deben buscar lo mejor para la Cooperativa, hacerla social y económicamente fuerte y actuar de acuerdo siempre con las leyes de la reforma agraria.

¿Cuál debe ser la actuación del cogestor? (Art. 75)

7.7 Los comités de cualquier naturaleza que sean, deben mantener contacto permanente con el cogestor para informarle de los programas a su cargo y participar en la elaboración y evaluación de los planes futuros.

¿Con quién más mantienen contacto permanente los comités? (Art. 53)

8. DISPOSICIONES COMUNES A LOS ORGANOS DE DIRECCION, VIGILANCIA Y COMITES

8.1 El cargo de directivo no es remunerado en forma alguna y el hecho de pertenecer a un cuerpo directivo de la Cooperativa, no concede privilegios especiales a sus miembros. Sin embargo, los miembros de los cuerpos directivos que trabajen en labores de oficina o de producción, reciben por ello la remuneración correspondiente.

¿Son los cargos directivos remunerados? (Art. 57)

8.2 Se prohibe a los miembros de cualquier comité el incremento de su remuneración, salvo que sea decidido por la asamblea general.

¿Quién incrementa las remuneraciones? (Art. 57)

8.3	Cada comité responderá de sus actos ante la asamblea general.	¿Ante quién responden de sus actos? (Art. 58)
8.4	Cada uno de los miembros integrantes de un comité responde personalmente ante la Cooperativa o ante terceros, civil o penalmente, por los daños, perjuicios o delitos que cometa en el ejercicio de sus funciones.	¿Qué responsabilidad asumen? (Art. 58)
8.5	Solamente quedan excentos de responsabilidad aquellos miembros presentes que salvan su voto y hacen constar su inconformidad en el acto, al tomar la decisión y los ausentes que lo manifiesten y así se hagan constar en el acta de la siguiente sesión.	¿Cuándo hay exención de responsabilidad? (Art. 58)
8.6	El directivo inconforme o ausente tiene el derecho de informar inmediatamente a la junta de vigilancia y al cogestor para que tomen las providencias del caso.	¿Qué derecho tiene el directivo inconforme? (Art. 58)
8.7	En caso de ausencia temporal o definitiva de cualquier miemoro propietario de un comité, este órgano llama a quien corresponda para ocupar la vacante. El presidente o el secretario son sustituídos por el vocal y el vocal es sustituído por el primer suplente. (Form. #101)	¿Cómo se llena una vacante? (Art. 59)
8.8	De toda sesión que celebre un comité, debe dejar constancia en acta, la cual una vez aprobada, se asentará en el libro correspondiente y será firmada por lo que asisten a la sesión respectiva. (Form. # 105, # 106, # 107)	¿Cómo se registran sus decisiones? (Art. 60)

9. DEL REGIMEN ECONOMICO

9.1 El ejercicio económico de la Cooperativa es anual y está comprendido del ___ de _____ al_____ de _____de cada año.

¿Cómo es el ejercicio económico? (Art. 61)

9.2 La Cooperativa debe destinar sus recursos financieros adquiridos a través de sus operaciones y actividades de cada ejercicio, de la manera y orden preferente que se indican a continuación:

a) Al pago de los créditos a la producción y refaccionarios.
b) Al pago de la deuda agraria y otras deudas contraídas con el ISTA:
c) Al desarrollo de programas de beneficio social para la comunidad;
ch) Al desarrollo de nuevos proyectos productivos.

¿A qué se destinan sus recursos? (Art. 70)

9.3 Cuando hay excedentes la Cooperativa debe distribuirlos así:

a) El diez por ciento, como mínimo, para constituir la reserva legal;
b) El veinte por ciento, como mínimo, para constituir el fondo de capitalización;
c) El diez por ciento, como mínimo, para el fondo de previsión social;
ch) El cinco por ciento para el fondo de educación;
d) El cinco por ciento para el fondo de solidaridad.

¿A qué se destinan los excedentes? (Art. 71)

9.4 El remanente se distribuye entre los asociados por partes iguales, de tal manera que a cada asociado corresponda igual cantidad.

¿Cómo se distribuye el remanente? (Art. 71)

9.5 De acuerdo a las necesidades de la Cooperativa y de la comunidad, la asamblea general puede aumentar los porcentajes establecidos en el punto 8.3 para las reservas y fondos o crear otros fondos o reservas, disminuyendo el porcentaje repartible entre los asociados.

¿Por qué se incrementan los fondos y reservas? (Art. 71)

9.6 Las reservas y fondos señalados en el punto 9.3 de este Manual, tienen los siguientes fines:

a) La reserva legal, para cubrir las pérdidas producidos en un ejercicio económico;
b) El fondo de capitalización, para reinvertirlo en la obtención de activos fijos y para desarrollar nuevos proyectos productivos;
c) El fondo de previsión social, para desarrollar programas de beneficio social para los asociados de la Cooperativa, su grupo familiar y la comunidad;
ch) El fondo de educación, para el fomento de la educación cooperativa, otros programas educativos para los asociados de la Cooperativa, su grupo familiar y la comunidad; y,
d) El fondo de solidaridad, para hacer préstamos blandos, preferentemente a las cooperativas económicamente débiles que tienen problemas de financiamiento o que han sufrido pérdidas ocasionadas por desastres naturales, o por cualquier otra causa; o, para financiar obras de beneficio colectivo para la comunidad.

¿A qué se destinan las reservas y fondos? (Art. 72)

9.7 El fondo de solidaridad debe ser manejado por una comisión nombrada por las cooperativas y se debe depositar en el Banco de Fomento Agropecuario o en el organismo financiero propio de las cooperativas.

¿Cómo se maneja el fondo de solidaridad? (Art. 72)

10. DISPOSICIONES GENERALES

10.1 En la Cooperativa cada asociado es retribuido de acuerdo al trabajo que desempeña y de conformidad al sistema de remuneración, aprobado por la asamblea general.

¿Cómo se remunera el trabajo? (Art. 79)

10.2 La Cooperativa, previa autorización de la asamblea general, puede concertar con otra u otras cooperativas o asociaciones, convenios o acuerdos encaminados a:

a) Disminuir sus costos;
b) Hacer un mejor aprovechamiento de su maquinaria, equipos, insumos y más bienes de que dispone;
c) Establecer servicios comunes; y,
ch) En general, facilitar su óptimo funcionamiento y expansión.

¿Con quién se puede integrar? (Art. 80)

10.3 Entre los convenios y acuerdos que la Cooperativa puede concertar, debe prestar primordial atención a los que tienden a:

a) Organizar la comercialización de los productos y servicios de cooperativas o asociaciones mutuamente interesadas.
b) Desarrollar proyectos agroindustriales;
c) Suministrarse entre sí, los elementos necesarios para la producción, así como artículos de uso y

¿Para qué la integración? (Art. 80)

consumo que satisfagan las necesidades de los asociados, de sus grupos familiares y de la comunidad.

ch) Gestionar créditos que cubran sus necesidades;

d) Proporcionarse entre sí asistencia y capacitación técnica en los aspectos agrícolas, pecuarios, contables, administrativos y otros;

e) Establecer almacenes, silos, servicios de equipo y maquinaria agrícola, talleres de mantenimiento y otros;

f) Planificar la producción de acuerdo con los planes y programas que los organismos competentes han formulado; y,

g) Ejecutar programas comunes de desarrollo social, relacionados con la alimentación, salud, vivienda, recreación, educación, etc.

10.4 Los bienes muebles, maquinaria, semovientes o de cualquier otra naturaleza, que adquiere la Cooperativa de acuerdo con la ley y los estatutos, puede venderlos, permutarlos, gravarlos, arrendarlos, darlos en prenda o comodato, según convenga a sus intereses, previa autorización del ISTA.

¿Cuál es el requisito para disponer de los bienes muebles? (Art. 82)

10.5 El asociado afectado por alguna resolución de un comité, puede recurrir ante la junta de vigilancia en primera instancia. (Form. # 134)

¿Cuándo se apela en primera instancia? (Art. 82)

10.6 En caso de inconformidad con la resolución tomada por la junta de vigilancia en primera instancia, el asociado puede recurrir a la próxima asamblea general. (Form. # 142)

¿Qué pasa si hay inconformidad con resolución en primera instancia? (Art. 82)

10.7 Igual procedimiento se puede emplear para resolver las diferencias que surgen entre cualesquiera de los miembros de un comité.

¿Qué hacer por conflictos entre miembros de un comité? (Art. 82)

10.8 De lo resuelto por la asamblea general, no hay otro recurso o instancia.

¿Cuál es la última instancia? (Art. 82)

10.9 La Cooperativa está obligada a atender las disposiciones y recomendaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería y del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), en relación con:

a) El número de asociados;
b) La adquisición de tierras;
c) Los programas de trabajo y la explotación técnica de las mismas; y
ch) La buena marcha del proceso de la reforma agraria.

¿Cuáles sugerencias del MAG e ISTA se debe atender? (Art. 83)

10.10 La Cooperativa está especialmente obligada a cumplir con lo siguiente:

a) A destinar las tierras asignadas exclusivamente para el cumplimiento de las finalidades que le son propias;
b) A no transferir la totalidad o parte de las tierras asignadas sin previa autorización del ISTA;
c) A no constituir gravámenes sobre las tierras, excepto previa autorización del ISTA.
ch) A explotar las tierras en forma eficiente y de conformidad con los planes de desarrollo nacional; y,

¿Qué otras obligaciones hay? (Art. 83)

d) Cumplir con las normas y disposiciones dictadas para la conservación y uso de los recursos naturales renovables.

10.11 Este Manual se fundamenta en la letra y el espíritu de los Estatutos de la Cooperativa y, una vez aprobado en asamblea general, debe entrar en vigencia con fuerza obligatoria similar a la otorgada a los Estatutos. (Form. # 146)

¿Qué fuerza tiene este Manual?

10.12 En todo caso en que se encuentre contradicción entre lo que dice este Manual y lo que mandan los Estatutos de la Cooperativa, prevalecerá la letra de los Estatutos.

¿Qué pasa si se dan contradicciones?

10.13 Los conflictos detectados entre este Manual y los Estatutos de la Cooperativa ameritan una modificación de este Manual. Toda modificación de este Manual corresponde a la asamblea general.

¿Cómo se resuelven conflictos con los estatutos?

TERCERA PARTE

TITULOS Y NUMERACION DE LOS FORMATOS Y ARTICULOS DE LOS ESTATUTOS A LOS QUE CORRESPONDEN

Form. # 94

MODELO DE CONVOCATORIA A SESION DE UN COMITE

ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA _____ DE R.L.

COMITE DE _____

CONVOCATORIA A SESION

En las instalaciones de _____ de la Cooperativa, desde las _____ horas, del día _____ de _____ de 19___, sesionará el comité, para tratar asuntos importantes y que son de su competencia.

Ruego a los compañeros puntual asistencia.

_____

Presidente

Fecha _____

Form. # 101

RESOLUCION DE UN COMITE LLAMANDO AL VOCAL Y A UN SUPLENTE A LLENAR TEMPORALMENTE UNA VACANTE

EL COMITE DE _____ DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA _____ DE R.L.

CONSIDERANDO:

- Que el cargo de presidente (o secretario, o tesorero, o vocal) se halla vacante, debido a la ausencia definitiva de su propietario.

- Que compete a este comité llamar a quien corresponda para ocupar esa vacante, hasta tanto la asamblea general elija el nuevo miembro propietario (o el titular reasuma sus funciones).

RESUELVE:

1° Llamar al vocal a ocupar la presidencia (o la secretaría, o la tesorería) de la junta, hasta tanto la asamblea general elija al nuevo presidente (o secretario, o tesorero).

2° Llamar asimismo al primer suplente señor _____ a ocupar temporalmente el cargo de vocal hasta tanto su propietario reasuma sus funciones de vocal.

Dado a los ___ días de _____ de 19___.

POR EL COMITE

_____ _____

Form. # 104

CERTIFICACION DE PUNTO DE ACTA DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA _____ DE R.L.

SECRETARIA DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

CERTIFICACION DEL PUNTO _____ DEL ACTA # _____
DE LA SESION DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

En el acta # _____ consta que la sesión de la junta de vigilancia se realizó el día ___ de _____ de 19__, en las instalaciones de _____ de la cooperativa, que asistieron _____ asociados y que la sesión estuvo presidida por el _____.

Refiriéndose al punto ____ el acta dice: La presidencia ordenó leer el punto _____ de la agenda el cual dice: "_____

_____

_____".

Luego sometió a consideración de la junta. Al respecto no hubo mayores discusiones porque el presidente explicó ampliamente sobre la conveniencia de aprobar una resolución (o al respecto hubo una amplia discusión). Agotada la discusión del punto, cuyo contenido fue analizado y aprobado (o rechazado). El texto del acuerdo consta a continuación:

"Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria _____

_____

_____"

(Al dar su voto el señor _____ razonó oponiéndose al acuerdo y pidió hacer constar en el acta que salvó su voto).

Certifico que ésta es fiel copia del punto ____ del acta # _____, registrada en la página N° _____ del libro de actas de la junta de vigilancia.

Fecha _____

_____
Secretario

Form. # 105

MODELO DE ACTA DE SESION DE UN COMITE

ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA_____DE R.L.

SESION ORDINARIA (O EXTRAORDINARIA) DEL COMITE _____

ACTA Nº_____

En las instalaciones de _____ de la cooperativa, a las _____ horas, se inició la sesión. Presidió la misma el presidente del comité (o el _____) quien al constatar que existió quórum, pidió a la secretaría dar lectura a la agenda, cuyo contenido fué aprobado de inmediato.

1. La presidencia ordenó leer el punto N° 1 de la agenda, la cual dice:

_____

_____

Luego sometió a consideración de la junta. Al respecto no hubo mayor discusión porque el presidente (o el gerente) explicó ampliamente sobre la conveniencia de aprobar una resolución (o al respecto hubo una amplia discusión Agotada la discusión del punto, por secretaría se dió lectura al correspondiente acuerdo, cuyo contenido fué analizado y aprobado (o rechazado). El texto del acuerdo consta a continuación:

"La Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria _____

_____

_____"

(Al dar su voto el señor _____ razonó oponiéndose al acuerdo y pidió hacer constar en el acta que salvó su voto).

2. La presidencia pidió a la secretaría leer el punto N° 2 de la agenda, la cual dice:

_____

_____

La presidencia explicó los alcances de este punto y pidió a los miembros del comité analizar las causas y los efectos favorables que una resolución del comité traería. Luego se desarrollo una amplia discusión (o no hubo mayor discusión) con lo cual se dió paso a la lectura de la resolución, la cual fué aprobada (o rechazada). Su texto es el siguiente:

La Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria _____ de R.L. El Comité _____ considerando: Que _____

_____

(Al dar su voto el asociado señor _____ razonó oponiéndose al acuerdo y pidió a la secretaría hacer constar en acta que salvó su voto).

3. La presidencia pidió a secretaría leer el punto N° 3 de la agenda el cual dice:

_____

_____

La presidencia explicó con detalle _____

_____

_____

Asistieron a la sesión ____ asociados cuyos nombres constan a continuación:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

(asistieron también el señor _____ cogestor y el señor _____ gerente).

La presidencia averiguó si alguien desea hacer uso de la palabra y por no desearlo ninguno de los asistentes dió por concluída la sesión a la_____ horas del día ___ de _____ de 19___.

POR EL COMITE DE

_____
Presidente

_____
Secretario

_____
Vocal

Form. # 106

CERTIFICACION DE ACTA DE SESION DE COMITES

ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA _____ DE R.L.

EL COMITE DE _____

ACTA DE SESION #_____

En el libro de actas del comité de _____ consta que:

"En las instalaciones de _____ de la Cooperativa, a las _____ horas, se inició la sesión. Presidió la misma el presidente del comité (o el _____ _____), quien al constatar que existía quórum, pidió a la secretaría dar lectura a la agenda, cuyo contenido fué aprobado inmediatamente.

1. La presidencia ordenó leer el punto N° 1 de la agenda, el cual dice:

_____

_____

Luego sometió a consideración del comité. Al respecto no hubo mayor discusión porque el presidente (o el gerente), explicó ampliamente la conveniencia de aprobar una resolución (o al respecto hubo una amplia discusión).

Agotada la discusión del punto, por secretaría se dió lectura al correspondiente acuerdo, cuyo contenido fué analizado y aprobado (o rechazado). El texto del acuerdo consta a continuación:

"La Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria _____ de R.L. _____

(Al dar su voto el señor _____ razonó oponiéndose al acuerdo y pidió hacer constar en el acta que salvó su voto).

2. La presidencia pidió a la secretaría leer el punto N° 2 de la agenda el cual dice: _____

_____

La presidencia explicó los alcances de este punto y pidió a los miembros del comité analizar las causas y los efectos favorables que una resolución del comité traería. Luego se desarrolló una amplia discusión (o no hubo mayor discusión), con lo cual se dió paso a la lectura de la resolución la cual fué aprobada (o rechazada). Su texto es el siguiente:

"La Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria _____ de R.L. El Comité de _____ considera: Que

_____

_____

(Al dar su voto el asociado señor _____ razonó oponiéndose al acuerdo y pidió a la secretaría hacer constar en acta que salva su voto).

3. La presidencia pidió a secretaría leer el punto N° 3 de la agenda el cual dice:

_____

_____

La presidencia explicó con detalle _____

_____

Asistieron a la sesión _____ asociados cuyos nombres constan a continuación:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

(asistieron también el señor _____ cogestor y el señor _____ _____ gerente).

La presidencia averiguó si alguien desea hacer uso de la palabra y por no desearlo ninguno de los asistentes dió por concluída la sesión a las ____ horas del día _____ de _____ de 19___.

Certifico que ésta es fiel copia del acta # ____ registrada en la página N°____ del libro de actas del comité de _____.

Fecha _____

El Secretario del Comité de _____

_____

Form. # 107

CERTIFICACION DE PUNTO DE ACTA DE UN COMITE

ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA _____ DE R.L.

SECRETARIA DEL COMITE DE _____

CERTIFICACION DEL PUNTO _____ DEL ACTA # _____ DE LA SESION DEL COMITE DE _____

En el acta #_____ consta que la sesión del comité se realizó el día _____ de _____ de 19___, en las instalaciones de _____ de la Cooperativa que asistieron _____ asociadas y que la sesión estuvo presidida por el _____.

Refiriéndose al punto ____ el acto dice: La presidencia ordenó leer el punto _____ de la agenda el cual dice:

"_____

_____

_____

_____".

Luego sometió a consideración del comité. Al respecto no hubo mayor discusión porque el presidente (o el gerente) explicó ampliamente sobre la conveniencia de aprobar una resolución (o al respecto hubo una amplia discusión). Agotada la discusión del punto, cuyo contenido fué analizado y aprobado (o rechazado). El texto del acuerdo consta a continuación:

"La Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria _____

_____

_____"

(Al dar su voto el señor _____ razonó oponiéndose al acuerdo y pidió hacer constar en el acta que salvó su voto).

Certifico que ésta es fiel copia del punto _____ del acta #_____, registrada en la página N°____ del libro de actas del comité de _____.

Fecha _____

_____
Secretario

Form. # 114

LIBRETA INDIVIDUAL DE APORTACIONES

(PORTADA)

LIBRETA INDIVIDUAL DE APORTACIONES N°_____

Correspondiente al asociado:

_____

ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA _____DE R.L.

Fundada el ____ de _____ de 19___.

Form. #115

Modelo de Certificado de Aportación

CERTIFICADO DE
APORTACION SOCIAL

Nº_____

POR CIEN COLONES

Entregado a :

_____

El___de_____de 19___

EL TESORERO :

_____

ASOCIACION COOPERATIVA
DE LA REFORMA AGRARIA
_____de R.L.

100

ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
_____ DE R.L.

Nº_____

Certificado de Aportación Social

*A Favor del Asociado*_____

*** POR CIEN COLONES (¢ 100.00)**

_____,el ___de_____ de 19___

PRESIDENTE CONSEJO DE ADMON. TESORERO CONSEJO DE ADMON

100

100

Form. # 134

RECURSO DE PRIMERA INSTANCIA ANTE LA JUNTA DE VIGILANCIA
POR CONFLICTO ENTRE MIEMBROS DE UN COMITE

Fecha _____

Señor
Presidente de la junta de vigilancia de
la Asociación Cooperativa de la Reforma
Agraria _____ de R.L-
En sus manos

Señor Presidente:

Yo, _____ en mi calidad de _____ del comité de _____, pido por su intermedio a la junta para que estudie la(s) siguiente(s) diferencia(s) surgida(s) con el señor (o los señores) _____, del mencionado comité.

El caso es que _____
_____
_____

Conforme lo dispone el Art. 82 de nuestros estatutos, solicito a la junta resolver este conflicto en primera instancia.

Por la atención que se digne dar a este pedido, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

_____
Asociado

Form. #142

SOLICITUD A LA ASAMBLEA GENERAL PIDIENDOLE RESOLVER
RESPECTO DE UN CONFLICTO ENTRE MIEMBROS DE UN COMITE

Fecha _____

Señor
Presidente de la asamblea general
de la Cooperativa _____ de R.L.
En sus manos.

Señor Presidente:

Yo, _____, en mi calidad de _____ del comité de _____, por su intermedio recurro a la asamblea general para que resuelva en última instancia, respecto de diferencias surgidas entre el suscrito y el señor (o señores) _____, miembro(s) del citado comité.

La junta de vigilancia conoció de este conflicto en primera instancia y se pronunció mediante resolución # ____ del ___ de _____ de 19__, respecto de la cual manifiesto mi inconformidad.

Acompaño a la presente nota, copia de mi carta planteando el conflicto ante la junta de vigilancia y copia de la resolución de este órgano.

Por estar amparado en el Art. 82 de nuestros Estatutos, le ruego incluir este pedido en la agenda de la próxima asamblea general ordinaria.

De usted muy atentamente.

_____

Form. #146

SOLICITUD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION (O DE LA JUNTA DE VIGILANCIA, O DE UN COMITE, O DE ASOCIADOS) PIDIENDO A LA ASAMBLEA GENERAL LA APROBACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DE CONSEJOS DE ADMINISTRACION (O DE JUNTAS DE VIGILANCIA, O DE COMITES, O DE ASOCIADOS Y ASAMBLEA GENERAL)

ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA _____ DE R.L.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

(O DE JUNTA DE VIGILANCIA)

(O COMITES DE _____)

(O DE ASOCIADOS Y ASAMBLEA GENERAL)

Señores
Miembros de la asamblea general ordinaria
En sus manos.

Señores:

Este consejo (o junta, o los comités de _____) solicita(n) a ustedes la aprobación del "Manual de funciones de consejos de administración (o de juntas de vigilancia o de comités, o de asociados y asamblea general), el mismo que ha sido elaborado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA, en colaboración con el ISTA y el MAG.

Quienes integran el consejo (o la junta, o los comités, o la asamblea general) han sido capacitados por los citados organismos, en el uso y manejo del Manual y dotados individualmente de un ejemplar, similar al que por este medio se entrega a la asamblea para su aprobación.

Estamos seguros de que el Manual contribuirá a consolidar nuestra cooperativa, ya que tiende a posibilitar una autogestión, fundamentada en una genuina participación.

De ustedes muy atentamente.

POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

_____ Presidente

_____ Vice-Presidente

_____ Secretario

_____ Tesorero

_____ Vocal

(O POR LA JUNTA DE VIGILANCIA)

Presidente

Secretario

Vocal

(O POR LOS COMITES DE _____)

Presidente

Secretario

Vocal

Presidente

Secretario

Vocal

(O POR LA ASAMBLEA GENERAL)

Asociado	Asociado	Asociado
Asociado	Asociado	Asociado
Asociado	Asociado	Asociado
Asociado	Asociado	Asociado
Asociado	Asociado	Asociado

CUARTA PARTE

COMO DEBEN TRABAJAR LOS COMITES

CUARTA PARTE

COMO DEBEN TRABAJAR LOS COMITES

1. FUNCION

Los comités, cualquiera sea su naturaleza, tienen función asesora. Esta función asesora la ejercen porque están integrados por los asociados con mayor conocimiento y experiencia en el ámbito de acción de cada comité.

2. OBJETIVO ORGANICO

Los comités permanentes, asesoran al consejo de administración para que éste pueda tomar decisiones respecto de las operaciones que corresponden a cada unidad ejecutora de la cooperativa. De este modo la autoridad del consejo de administración resulta ser más eficaz.

También los comités transitorios asesoran al consejo de administración para que tome decisiones, pero en asuntos específicos correspondientes a áreas de operación, independientemente de que existan o no unidades ejecutoras para esas áreas.

3. JERARQUIA

Para los comités la autoridad inmediata superior es el consejo de administración, de ahí que es el órgano que solicita a la asamblea general la creación de los comités permanentes, con los que debe contar para su mejor desenvolvimiento.

El consejo de administración debe crear la unidad ejecutora o, por lo menos, tomar la decisión de crearla, antes de solicitar a la asamblea la creación del correspondiente comité permanente. De otro modo, un comité permanente no tendría para qué asesorar al consejo si no existe la respectiva unidad ejecutora.

En lo que respecta a los comités transitorios, por ser creados e integrados por decisión del consejo de administración tienen a éste como única autoridad jerárquica. Por su duración transitoria, ya que debe desaparecer inmediatamente de cumplida la función específica, el funcionamiento de un comité transitorio no está asociado a la existencia de la correspondiente unidad ejecutora.

4. COORDINACION

El gerente, por ser la autoridad técnica de más alto rango en la cooperativa, coordina y supervisa las labores de los comités.

Puesto que las funciones de los comités están bien definidas, la coordinación que debe ejercer el gerente sobre los comités y la supervisión, que generalmente la delega o comparte con el cogestor, no debe entenderse en ningún caso como maneras de interferir la iniciativa ni la acción de algún comité. Para evitar cualquier confusión o mal entendido es preferible definir el ámbito de lo que ha de entenderse por coordinación.

La coordinación tiene dos áreas de acción, una hacia el interior de las cooperativas y la otra es hacia afuera de las mismas.

En el ámbito interno de una cooperativa, sus órganos y sus unidades pueden competir en la acción por determinados recursos, como el dinero, la mano de obra, la tierra, las instalaciones, el equipo y el tiempo, todos los cuales son limitados. La función coordinadora, es en tales circunstancias la de dar acceso a todos tomando en cuenta las necesidades, las disponibilidades y las prioridades. Hacer así una distribución de recursos, no solamente requiere de un gran sentido de equidad, sino también de habilidad para convencer a todos que el reparto ha sido el mejor. Esto significa que la labor de coordinación no puede ser autoritaria sino educativa.

Si la labor de la coordinación es ejercida por el gerente en los términos indicados, se evitaran otros vicios como las superposiciones, duplicación y toda forma de interferencia.

En el ámbito externo, la coordinación que debe ejercer el gerente es la de poner en contacto a los comités con las fuentes de información como son los organismos públicos, a fin de que sus planes se perfeccionen en lo técnico y en lo financiero, de modo que tengan acceso posterior a fuentes de financiamiento interno o externo.

El gerente debe preferir encauzar esta función coordinadora hacia las propias organizaciones campesinas como las asociaciones o federaciones, especialmente con las que la cooperativa se halla identificada como miembro.

5. SUPERVISION

La función de supervisión debe compartirla el gerente con el cogestor o delegarla en la cogestión, mediante un simple acuerdo, puesto que la administración de la cooperativa absorbe el tiempo del gerente.

La cogestión representada por el cogestor o co-administrador y, en ausencia de éste por el promotor, debe conducir la función de supervisión.

La supervisión debe desenvolverse como un seguimiento, que se practica con el auxilio de guías y formularios en los que se registran los avances en el trabajo de los comités. El cogestor debe convertirse en catalizador para que el trabajo de facilitadores que ejercen los integrantes de un comité, avance y sea fructífero.

En ningún caso, la función de supervisión como la de coordinación, debe utilizarse como un instrumento para interferir la acción de los comités. Pues como se dijo antes, los comités deben gozar de plena iniciativa y capacidad de acción, como garantía para abrir cauces para una auténtica participación.

Un buen gerente no presiona a los miembros de un comité o de cualquier otro órgano de la cooperativa; por el contrario, él ofrece todo su apoyo para que la labor de los comités sea efectiva y oportuna. Tampoco induce a un comité a aceptar sus proposiciones.

Un excelente gerente, co-administrador o promotor, alentará a los miembros de un comité para que desarrollen sus propias iniciativas, con lo cual estaría creándose el espacio necesario para el ejercicio de una genuina participación.

6. OBJETIVOS DEL ACCIONAR DE UN COMITE DE GESTION ASOCIATIVA

Para los comités de gestión asociativa el objetivo fundamental de su accionar es el mejoramiento del nivel de vida de su comunidad.

El mejoramiento del nivel de vida de la comunidad se consigue elevando los ingresos personales, de los asociados mejorando los servicios a los que la comunidad tiene acceso y mediante la participación.

La participación implica no solo el derecho a contribuir con el trabajo físico necesario para el desenvolvimiento de las actividades productivas de la cooperativa, sino el derecho que tiene un comunidad o grupo a la determinación de sus necesidades, al establecimiento de sus prioridades y a la asignación de sus recursos para resolver sus necesidades.

Unicamente la participación puede posibilitar un mejoramiento sostenido del nivel de vida del grupo o comunidad y conducir a la comunidad hacia su autodeterminación. A su vez la autodeterminación es la antesala de la autogestión.

7. EL PROCESO PARTICIPATIVO

Si aceptamos el progreso rural como el desarrollo de las comunidades rurales y de su medio ambiente, las posibilidades de un mejoramiento del nivel

de vida adquieren perspectiva. El mejoramiento del nivel de vida se constituye en un objetivo general y la investigación, planificación y ejecución a partir de los grupos de base o de la comunidad, pasa a ser una cuestión metodológica.

Pero cómo ayudar a campesinos que no tienen poder a participar en su propio desarrollo y consecuentemente a mejorar su nivel de vida?

Las instituciones nacionales aún, las mejor intencionadas, suelen pasar con mucha facilidad de la identificación de necesidades a la acción, como si las comunidades rurales no tuvieran sus propias ideas y como si el paternalismo fuera el único camino. Este mismo esquema paternalista se repite en las cooperativas.

En una cooperativa de producción la situación menos deseable se da cuando el propio consejo de administración, por sí mismo o por medio de una unidad administrativa, elabora y luego ejecuta un plan. En tales condiciones, el correspondiente comité tiene una función asesora marginal y, por este camino, jamás se conducirá a la cooperativa hacia la autogestión, ya que a la comunidad en vez de actora se le convierte en espectadora.

La situación ideal se produce cuando el comité correspondiente promueve los procesos de investigación, planificación, organización y ejecución participativas y, sobre esta base, asesora al consejo de administración.

Antes de entrar en los aspectos metodológicos se debe aceptar que la autodeterminación es la máxima expresión de la participación.

En las cooperativas de producción la autodeterminación adquiere vigencia cuando los grupos de base o la comunidad en su conjunto, con la ayuda de los comités de gestión asociativa, incorporan el conocimiento y los principios operacionales locales en sus planes.

Si los dos principios anteriores son aceptados, se puede ya abordar aspectos metodológicos, indicando que entre las formas operacionales que realzan la autodeterminación se encuentra la investigación, la planificación y la organización participativas. A continuación se tratará cada una de ellas.

7.1 La investigación participativa

Investigar significa identificar el o los problemas que afectan a una comunidad; establecer sus causas y los efectos que producen; las características de los afectados, las soluciones que ellos proponen y la prioridad que ellos asignan.

Muchos comités conocen con gran precisión el o los problemas y son capaces de sugerir inmediatamente soluciones para que el consejo de administración tome una decisión. Esto se observa con frecuencia en los comités transitorios.

En los comités permanentes, quizás por tener un campo de acción más amplio y complejo, no siempre el conocimiento es completo y para no proponer soluciones en condiciones de riesgo o de incertidumbre, deben investigar.

La dimensión y complejidad de los problemas rurales son aterradoras, pero es necesario poner luz para separar aquel problema o grupo de problemas que incumben a la investigación.

La acción investigativa, por sí misma, no tiene límite. Una persona o un grupo organizado puede pasar su vida investigando algo. Tampoco el hehco de investigar sugiere necesariamente éxito.

Sin embargo, se han perfeccionado formas de investigación que pueden conducir como objetivo inmediato a mejorar, con oportunidad, el nivel

de conocimientos y a trabajar con soluciones mejor fundamentadas.

Para los comités de gestión asociativa, toda acción investigativa debe tener objetivo último y superior, el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad o del grupo de base al cual está dirigida.

Entre las formas operacionales de investigación que mejor realzan la autodeterminación está la investigación participativa. Constituye un método idóneo para determinar los marcos locales reales para la toma de decisiones, los cuales determinan el curso de las acciones.

La investigación participativa comprende una fase interrogativa respecto del problema que se pretende resolver, fase en la que los miembros del comité de gestión asociativa se aproximan a la comunidad o a una parte de ésta, denominada grupo de base, afectado por el problema.

El comité actuando como investigador es el interlocutor más idóneo y no requiere de otros intermediarios. En el desempeño de esta función deben registrar todo aporte de la comunidad que pueda mejorar el conocimiento. Dicho aporte debe estar dirigido a identificar el problema y a determinar las causas que lo generaron.

Terminada esta fase interrogativa, los miembros del grupo de base o de la comunidad entran en una etapa de análisis de la situación que gira en torno a los efectos del problema y sus implicaciones. Esta es una ocasión para que los asociados y más miembros de la comunidad puedan hablar.

Para quienes no están muy familiarizados con la vida rural, les sorprendería la capacidad de análisis político y las consideraciones que realizan respecto de complejas relaciones económicas, ofreciendo el análisis más exacto y auténtico de la realidad.

El análisis debe abordar no solamente los aspectos cuantitativos del problema, sino también las potencialidades y limitaciones del grupo y de la cooperativa. Es una reflexión indispensable que conduce luego al planteamiento de soluciones alternativas realistas y a la selección de la solución óptima para resolver el problema.

Toda contribución al análisis y al planteamiento de soluciones alternativas debe ser registrado por los miembros del comité, en su papel de promotores y facilitadores del proceso de investigación.

El rol de los miembros de la comunidad ya no es el de un ente pasivo que recibe conocimientos, sino el de un agente activo en proceso de producción de conocimientos y en el planteamiento de soluciones.

De este modo, el trabajo de investigación participativa conjunta entre un comité y la comunidad se ha convertido también en una experiencia educativa.

7.2 La planificación participativa

Los estratos más pobres de un país rara vez se benefician de medidas encaminadas a superar la pobreza. Es que no existe un orden natural para que los beneficios del progreso bajen hasta quienes lo necesitan. Mucho menos aún, si no se les otorga el derecho a participar en las decisiones para solucionar el problema, en la priorización de las mismas y peor aún en la asignación de recursos.

Los organismos externos a una cooperativa, tienden siempre a imponer sus ideas y rara vez responden a lo que la comunidad pudiera proyectar por sí misma, de ahí que los técnicos que asesoran a las cooperativas en vez de adoptar una actitud de superioridad, deben comprender que el desarrollo es efectivo sólo cuando se fundamenta en la participación y que ésta no concuerda con estructuras de tipo vertical y autoritario.

El trabajo con los miembros de una comunidad rural es complicado a menos que se abandone hábitos mentales que a uno lo condicionan, muchas veces se actúa como si el desarrollo consistiera en que los campesinos se tornen iguales a nosotros y no se acepta que el problema radica en que cambiamos nosotros para entender a los demás.

Unicamente cuando los planificadores y promotores del desarrollo utilizan e integran el conocimiento de los sistemas y principios operacionales locales, contribuyen a eliminar la desconfianza, a la vez que realzan la creatividad local.

Más aún, el proceso de planificación participativa crea en la comunidad una mayor conciencia respecto de sus recursos y de su capacidad para movilizarlos en busca de un desarrollo por ellos diseñado.

En este proceso de la planificación participativa, el planificador -o sea el comité- debe actuar como un militante comprometido y no como un espectador indiferente.

No existe una clara separación entre la investigación y la planificación participativas, son ambas partes de un mismo proceso, la primera se prolonga en la segunda.

Se dice que la planificación es un ejercicio deliberado de ordenamiento en el tiempo y en el espacio, de unas acciones y recursos comprometidos en la consecución de determinados objetivos. Su producto es un plan (1) que contiene las siguientes partes:

a) Título

Todo plan debe tener un título el cual en contadas palabras revela el ámbito de acción del proyecto y la comunidad a la que va dirigido. Ejemplos:

(1) El término plan ha sido tomado del texto de los Estatutos de la cooperativa; pero, puede ser utilizado el de proyecto como sinónimo, cuando las circunstancias así lo ameriten.

- "Plan de vivienda de la Cooperativa _____ de R.L."; o
- "Plan de salud de la Cooperativa _____ de R.L."; o
- "Plan de educación de la Cooperativa _____ de R.L.".

b) Antecedentes

La descripción de los antecedentes se inicia con una referencia a la cooperativa, indicando cuándo se fundó, el nombre que adoptó, su sede o lugar en el que está ubicada -departamento y municipio- el número de asociados, el número de integrantes de la comunidad, la fecha en que recibió su personería jurídica.

La descripción avanza a señalar el problema con una breve relación de sus causas así como de sus efectos y una referencia a la investigación y planificación participativas que se han desarrollado con la comunidad.

c) Objetivo general

Antes se indicó que todo plan elaborado con la participación de la comunidad de una cooperativa de producción tiene como objetivo último el mejoramiento del nivel de vida del grupo de base afectado por el problema, o el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad como un todo. En otras palabras, el objetivo general es aquella proposición de amplio alcance a la cual el plan pretende contribuir a lograr.

d) Objetivo específico

El objetivo específico se refiere con más precisión a lo que se espera cumplir si el plan se ejecuta. Se trata de una proposición cualitativa de lo que se pretende lograr como efecto del plan. Ejemplos:

- Para un plan de viviendas el objetivo específico podría ser: construir viviendas mínimas para la población marginada del beneficio de la vivienda, residente en la cooperativa;

Se pueden agregar otros objetivos específicos, dependiendo de la forma en que se espera ejecutar el plan. Así por ejemplo en el plan de vivienda podría agregarse otros objetivos como:

- Utilizar la capacidad de acción de la propia comunidad;
- Aprovechar al máximo la producción de material de construcción generado por la propia comunidad.

e) Metas

Son una cuantificación realista anual y total de los resultados que se esperan lograr año a año y a través de todo el plan. Tal cuantificación representa también lo que se espera hacer año a año para cumplir cada uno de los objetivos específicos planteados.

Las metas son los mejores indicadores para las evaluaciones sobre la marcha y final del plan.

f) Actividades

Constituyen cada una de las acciones que hay que desarrollar para lograr los objetivos y metas que se han planteado lograr. Si bien hay que ser minucioso en establecer las actividades, no hay que exagerar el número de las mismas, ni tampoco quedarse cortos. Es prudente concebir las actividades como conjuntos de acciones y tareas que se desarrollarán año a año para alcanzar lograr los objetivos planteados.

g) Estrategia

Es la descripción de la forma en que se irá desarrollando cada actividad. La estrategia generalmente trata del cómo se harán las acciones previstas y se refiere especialmente a procedimientos.

La estrategia precisa entre otras cosas los conjuntos locales como grupos de trabajo; determina la forma en que usa el liderazgo local;

plantea la participación de las mujeres y, la ayuda que se espera dar a la población local en respuesta a la expresión local de las necesidades.

h) Organización

En esta parte, se propone frente a cada actividad, la forma en que la comunidad actuará, para facilitar la ejecución del plan.

i) Beneficiarios

Se refiere a los que se verán beneficiados con la ejecución del plan. Se trata de precisar cuantitativamente las familias y personas que se beneficiarán directamente y las que recibirán beneficios indirectos.

j) Presupuesto

El presupuesto es un detalle en el cual se especifica en términos cuantitativos y monetarios los insumos y recursos que serán utilizados año a año. Es preciso que el detalle sea suficientemente completo de manera que no quede ningún gasto sin ser considerado. Además se debe acompañar presupuestos parciales muy detallados, a manera de anexos.

El presupuesto contiene además los ingresos con indicación de su origen; también estos deben ser señalados cronológicamente, esto es año a año.

Algunos planes son autofinanciables, esto es que producen lo suficiente como para cubrir sus costos y superarlos. Otros planes como los de carácter social requieren además de algún tipo de subsidio para ser ejecutados. Por último, hay proyectos que no pueden ejecutarse con solo los recursos de la comunidad y de la cooperativa y que requieren financiamiento externo. Hay que precisar esta necesidad.

k) Flujo de dinero

Ayuda a precisar en el tiempo el movimiento del dinero, ingresos y egresos a fin de prever situaciones de iliquidez y determinar la capacidad de endeudamiento y de pago. Facilita también la programación de los recursos financieros, incluyendo períodos de gracia.

l) Evaluación

Se refiere a la determinación de la viabilidad del plan o proyecto, desde el punto de vista técnico, financiero y social. Esta parte lo realizan agencias públicas o privadas especializadas.

Subsiste aún una evidente controversia respecto de los parámetros y variables que deben ser ponderados en la evaluación de planes que promueven el desarrollo del medio rural y generalmente la interpretación de datos por parte de personas ajenas a determinada realidad, resultan ineficaces de manera que, cuando se requiere de financiamiento externo hay que ser cuidadoso en seleccionar la agencia que hará la evaluación económica y financiera.

En el proceso de planificación participativa no es difícil apreciar lo que la gente aprende. Así sin mayor estímulo la comunidad o el grupo se puede convertir en formulador de políticas de desarrollo de su cooperativa. De este modo tanto el trabajo de investigación como el de planificación en los que participa la comunidad, el correspondiente comité, el promotor y el gerente, se convierte en una experiencia educativa para todos.

La unidad del saber y del actuar es el aspecto más esencial del proceso participativo. De esta unidad se va generando el conocimiento, entendido como el proceso de transformación de la realidad en función de los intereses y necesidades del grupo de base o de la comunidad.

Esta reflexión se confirma cuando los dos procesos participativos, tanto el de investigación como el de planificación, conducidos secuencialmente, llevan necesariamente a la acción, ya que la acción viene a ser el resultado de conocer las posibilidades que tiene la comunidad para utilizar el conocimiento en su propio beneficio.

7.3 La organización para la ejecución

Cuando se reflexiona y analiza los datos y los fenómenos como parte de una realidad en movimiento, no es posible admitir que el conocimiento, por sí mismo, transforme esa realidad. En otras palabras, aunque son necesarias la investigación y la planificación participativas, no son suficientes para que el cauce que abran para la acción, tenga la dirección correcta, a menos que se relacionen con un actuar organizado.

La ejecución de un plan debe tener principios en la propia comunidad ya que, a este nivel, ella controla los recursos, las modalidades de los incentivos y el liderazgo local. Es aqui indispensable no proponer una estructura desde fuera. La estructura organizativa se ha de construir desde dentro y la han de concebir e integrar los mismos miembros de la comunidad, mediante sesiones y diálogos educativos oficiosamente promovidos por el comité de gestión asociativa, surgirá una modalidad dirigente que se hará cargo de la labor organizativa y de la movilización para la ejecución.

El sistema de participación en la acción puede consistir en la división de actividades entre grupos más pequeños conformados por miembros de la comunidad, en los cuales los miembros del comité hacen de catalizadores. Otra modalidad que puede surgir es la de constituir comisiones locales que se conforman para dividirse el trabajo.

Los grupos femeninos suelen tener singular fuerza impulsora y están siempre dispuestos a respaldar responsablemente toda acción concreta.

La utilización de otras formas de organización local como la auto-ayuda es también una estrategia del desarrollo. La auto-ayuda significa iniciativa local, mutua asistencia, esfuerzo colectivo y auto-determinación.

La auto-determinación ha revelado fundamentar su viabilidad en que ocupa los conjuntos locales como grupos de trabajo; utiliza el liderazgo local, cuestión en la que la mujer es sujeto indispensable y de intensa participación cuando lidera grupos de trabajo; y, por último, porque su labor es una forma de respuesta a necesidades locales.

Los miembros de un comité deben conocer claramente diferentes formas de organización para responder con conocimiento a las inquietudes de los campesinos, puesto que la comunidad debe actuar organizadamente o sea que la organización forma parte de la comunidad. La organización expresará las exigencias de la comunidad, sus derechos, las modalidades de su partición en los créditos, en la producción, en la comercialización y en otras manifestaciones del desarrollo mismo de la comunidad.

7.4 La ejecución

Una vez formulado y completado el plano o proyecto, debe ser internalizado por el consejo de administración e incluído como punto de agenda a ser tratado en la siguiente sesión de asamblea general.

El consejo no puede por ninguna razón interferir este trámite porque el grupo de base o la parte correspondiente de la comunidad, constituye la asamblea general y, ahora precisamente esa parte de la comunidad que conoce de sus necesidades y prioridades, que se ha planteado

soluciones para superar su situación, que se ha organizado y movilizado para la acción, ha descubierto que tiene poder y que ya nadie la detendrá.

Una vez aprobado el plan, el consejo de administración, con la colaboración de la federación o la unión de la cual la cooperativa es miembro, debe gestionar financiamiento adicional si sus recursos propios y los de la comunidad son insuficientes, preferentemente antes de que esta última entre en el proceso de ejecución.

La ejecución no es otra cosa que el desarrollo de toda actividad de la comunidad respecto del plan formulado por el comité con la participación de la comunidad, que ha sido hecho suyo por el consejo de administración y aprobado por la asamblea general.

Puesto que se tiene el plan o sea que se conoce lo que se va a hacer, que hay una organización para llevar a efecto el plan y que se han movilizado los recursos, la ejecución pasa a ser la continuación de la investigación y planificación participativas.

Una adecuada supervisión y seguimiento del desarrollo del plan, debe ser una tarea más del comité, puesto que en base a esa supervisión estará en mejor capacidad de asesorar al consejo y a la propia comunidad, a fin de ajustar sobre la marcha procedimientos o acciones que van constituyendose en obstáculos para la ejecución.

Los esquemas de supervisión pueden ser aportados por el comité o por el cogestor o co-administrador. Cuando se utilizan correctamente suelen ser valiosos auxiliares de la evaluación periódica.

A su vez las evaluaciones son instrumentos importantes para realizar los ajustes necesarios para cumplir los objetivos y metas trazadas para modificar éstas.

Muy poco se ha registrado respecto de planes en ejecución o ya concluídos con participación de la comunidad. Sin embargo se sabe de experiencias aisladas realizadas en otros países, que parecen disímiles y hasta contridictorias,pero algunas de ellas revelan gran fecundidad. Tales experiencias pueden ser planes o proyectos que no resuelven el problema global de un desarrollo desequilibrado, pero son alternativas.

También es necesario no caer en la ilusión de lograr una transformación global a partir de la simple acumulación de pequeños planes o proyectos aislados. Algunos de esos proyectos pueden llegar a ser laboratorios sociales, tener efecto multiplicador y de irradiación. El desafío está en detectar cuales de ellos tienen dinamismo creador para ser mostrados al mundo.

Muchas organizaciones internacionales públicas y privadas están dispuestas a apoyar iniciativas que se fundamenten en la participación siempre que se trate de organizaciones no gubernamentales.