

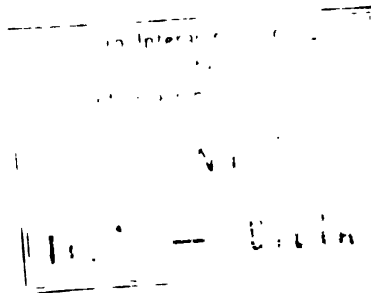
PROGRAMA, METODOLOGIA E INSTRUMENTOS  
DE SEGUIMIENTO TECNICO-FINANCIERO EN

1 9 8 5

IICA  
E20  
I59pr



Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial  
de empresas asociativas de producción Agropecuaria" FORGE



PROGRAMA, METODOLOGIA E INSTRUMENTOS  
DE SEGUIMIENTO TECNICO-FINANCIERO EN

1 9 8 5

Dirección de Desarrollo Cooperativo  
y Capacitación de la Reforma Agraria  
MIDINRA-DGRA.

Comunidad Económica Europea CEE.

Ministerio de Relaciones Exteriores  
de Francia-MRE.

Instituto Interamericano de Coope-  
ración para la Agricultura IICA.

Nicaragua, 9 de agosto de 1985

00004985

11CA  
E90  
I59V

BV-~~000042~~

## I N D I C E

- 1.- Documentos programáticos
  - 1.1 Programa Nacional de la etapa de seguimiento técnico-financiero.
  - 1.2 Lineamientos Generales de organización del trabajo del Capacitador.
  
- 2.- Documentos de los talleres de Capacitación al Personal de Reforma Agraria.
  - 2.1 Programa del segundo taller Nacional de Capacitación.
  - 2.2 Guía técnica para los Capacitadores
  
- 3.- Documentos de evaluación del programa
  - 3.1 Guía de evaluación de la etapa de seguimiento técnico-financiero.
    - 3.1 Guía y Ficha de Diagnóstico
    - 3.2 Guía para la valoración del diagnóstico
    - 3.3 Fichas para la evaluación Técnico-financiera
      - 3.3.1 Resultado por Cultivo
      - 3.3.2 Resultado de la ganadería
      - 3.3.3 Resultado global del Ciclo



## Presentación

En el presente material, están recopilados ocho documentos publicados durante la etapa de seguimiento técnico-financiero. Estos documentos fueron estudiados y analizados por los Capacitadores de Reforma Agraria durante el segundo y tercer taller nacional de Gestión y Organización respectivamente.

En el área programática, se definen los objetivos, metodología y organización del trabajo del programa de Gestión y Organización.

En el área de Capacitación del personal, se presentan el programa del segundo taller nacional - enteramente dedicado a Gestión, así como el principal documento de estudio del taller - la guía técnica - donde están detallados los contenidos técnicos de los cuatro primeros temas del programa.

En el área de evaluación, se presentan los objetivos, método e instrumentos de evaluación, tanto con el fin de medir los progresos alcanzados en las cooperativas como para valorar técnicamente los resultados económicos logrados por las mismas.

Cabe destacar, la introducción de nuevos elementos en el programa, los que detallamos a continuación:

En el área programática se introducen modificaciones substanciales como son:

- Unidad y articulación de los contenidos en diferentes talleres que conforman un Curso básico de Gestión Cooperativa.





- Integración del trabajo organizativo - Cursos básicos de organización cooperativa - con el trabajo de Gestión, al fusionarse los equipos de organización y de gestión. De esta forma, el programa se impulsa solamente a través del Capacitador y no del técnico agronomo, el que recibe una Capacitación integral sobre organización y Gestión.
- Desarrollo de talleres de Capacitación inter-cooperativas, retomando la experiencia positiva de 1983.

En el área de Capacitación del personal, se introducen modificaciones importantes, como son:

- Desarrollo de un taller-nacional de Gestión, con el fin de reducir las pérdidas de calidad entre los niveles nacionales, regionales y zonales.
- Producción de una guía única sobre contenido de gestión, con el fin de permitir una mejor adaptación del trabajo del Capacitador con las cooperativas y lograr un conocimiento más integral y menos fraccionado de parte del Capacitador.

En el área de evaluación, se introducen nuevos conceptos e instrumentos, como son:

- Dotar al capacitador de un método e instrumentos propios de valoración de su trabajo, centrandose de esta forma el proceso de evaluación sobre el Capacitador.
- Introducir por primera vez el proceso de evaluación en la etapa de seguimiento técnico-financiero, ya que hasta ahora, solo se había logrado evaluar la etapa de planificación.



- Introducir por primera vez el concepto de evaluación técnico-financiera, mediante la sistematización y posteriormente el análisis de los resultados económicos logrados por las cooperativas. De esta forma, se vislumbra también por primera vez, una verdadera articulación entre Contabilidad y planificación y se inicia la transformación del papel del Capacitador hacia una función de asesoría en las decisiones técnico-financieras de las cooperativas.

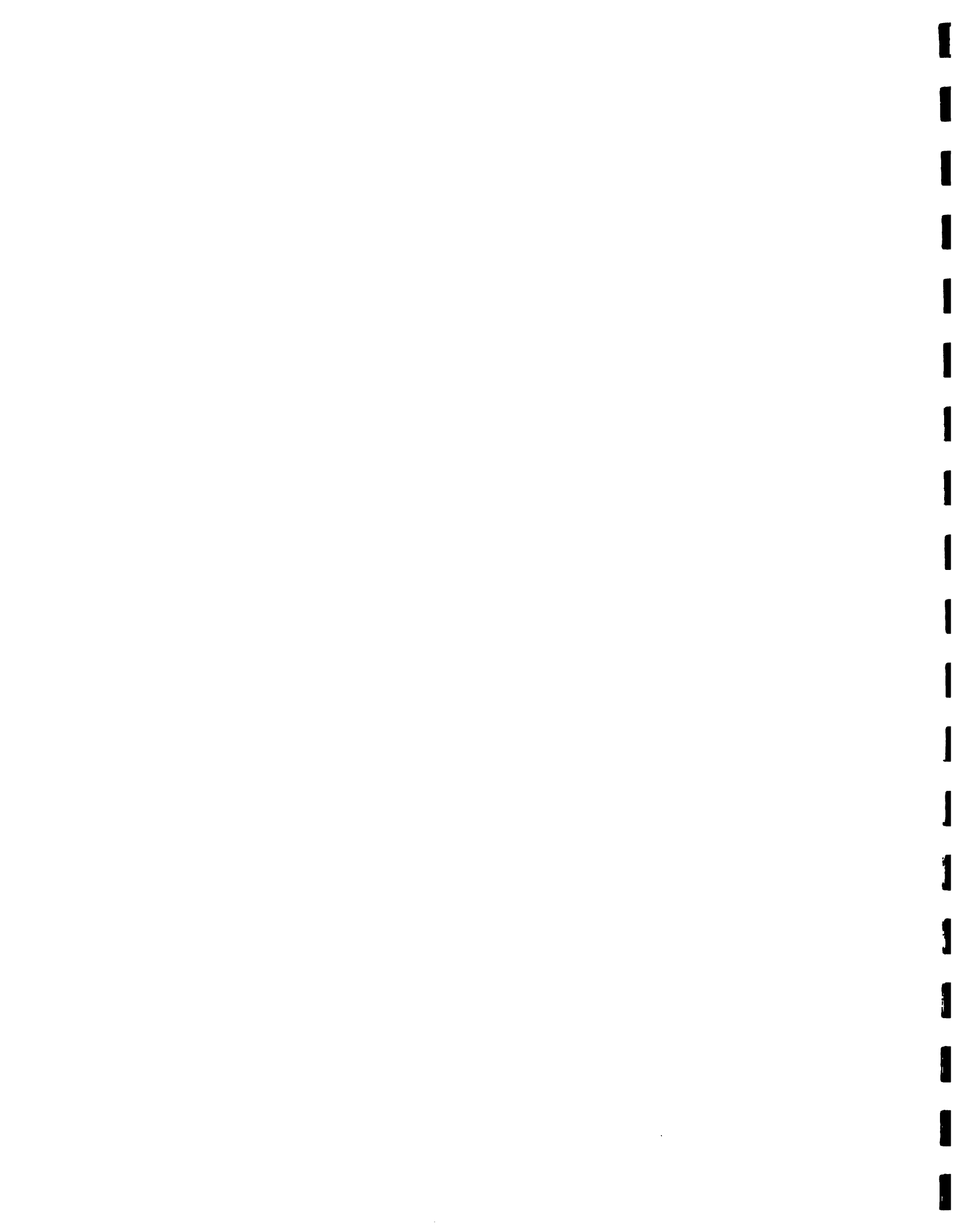
En lo que falta del año 1985 y a inicios de 1986, se prepararán otra serie de documentos, para el cuarto taller nacional de Gestión y el inicio de la etapa de planificación del ciclo 86/87.

El proyecto Forge ha contribuido técnica y materialmente en la creación y publicación de todos los documentos aquí recopilados, conjuntamente con el departamento de Gestión de la Dirección de Desarrollo Cooperativo de la Reforma Agraria (MIDIN-RA-AGRA).



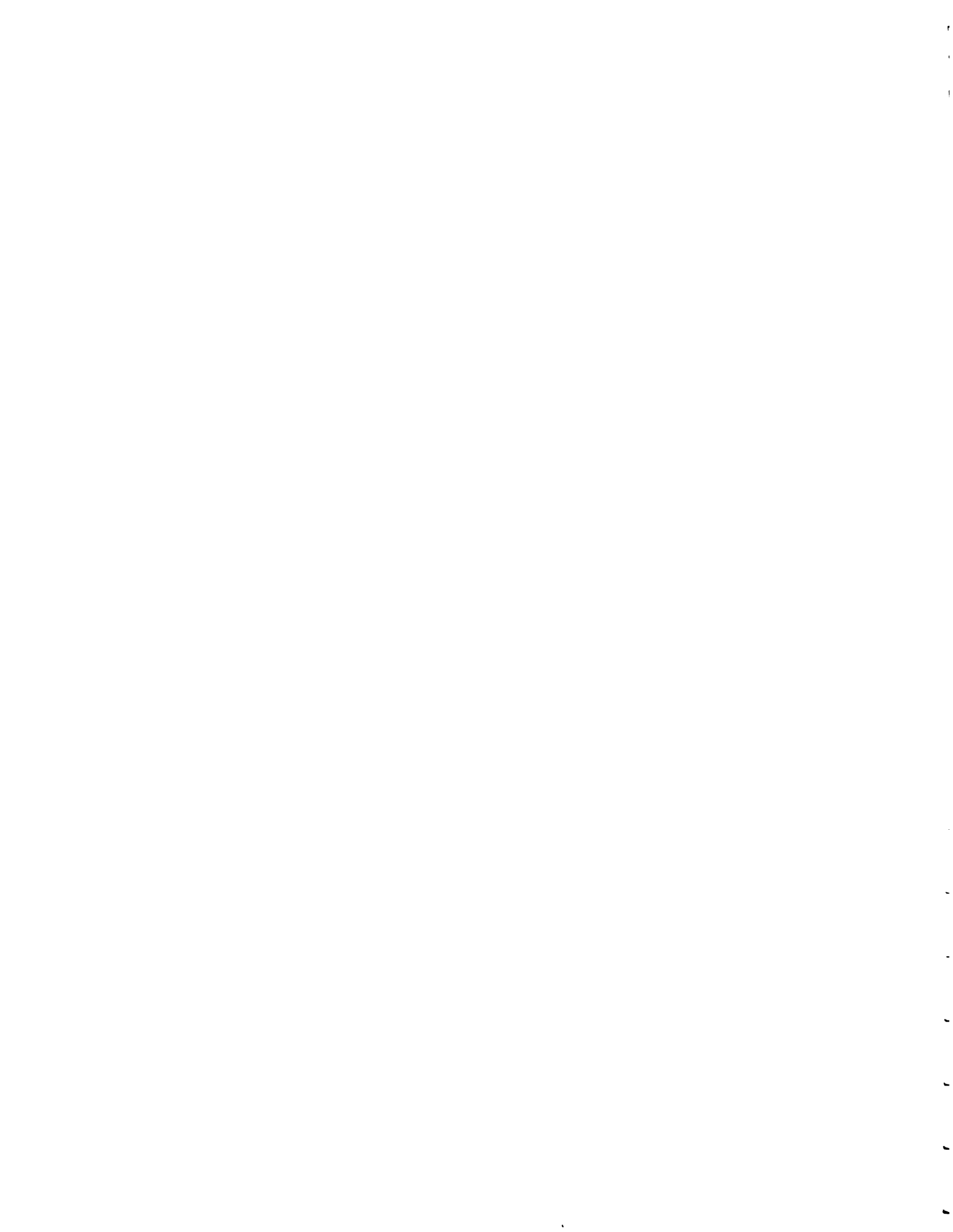
SISTEMA DE GESTION COOPERATIVO  
PROGRAMA NACIONAL DE LA ETAPA  
DE SEGUIMIENTO TECNICO-FINANCIERO

Dirección General de Reforma Agraria  
Proyecto FORGE



## I N D I C E

1. Los instrumentos de registro técnico-financiero.
2. Contenido de la capacitación a las cooperativas.
3. Organización del trabajo del capacitador y estrategia de capacitación para las cooperativas.
4. Descripción general de las acciones del capacitador
5. Cronograma de acciones del capacitador
6. Capacitación del personal de Reforma Agraria.
7. Instancias de seguimiento, apoyo y coordinación del programa.





En los últimos dos años (1983, 1984) se adquirió una amplia experiencia de trabajo en la etapa de seguimiento técnico-financiero. Sin embargo, la mayoría de los objetivos propuestos no han sido alcanzados, ni cualitativamente, ni cuantitativamente. Una de las razones fundamentales que explican esta situación fue la desproporción de esfuerzos invertidos en la planificación con respecto al seguimiento, siendo esta etapa un tanto desvinculada de los objetivos del Sistema de Gestión en su conjunto.

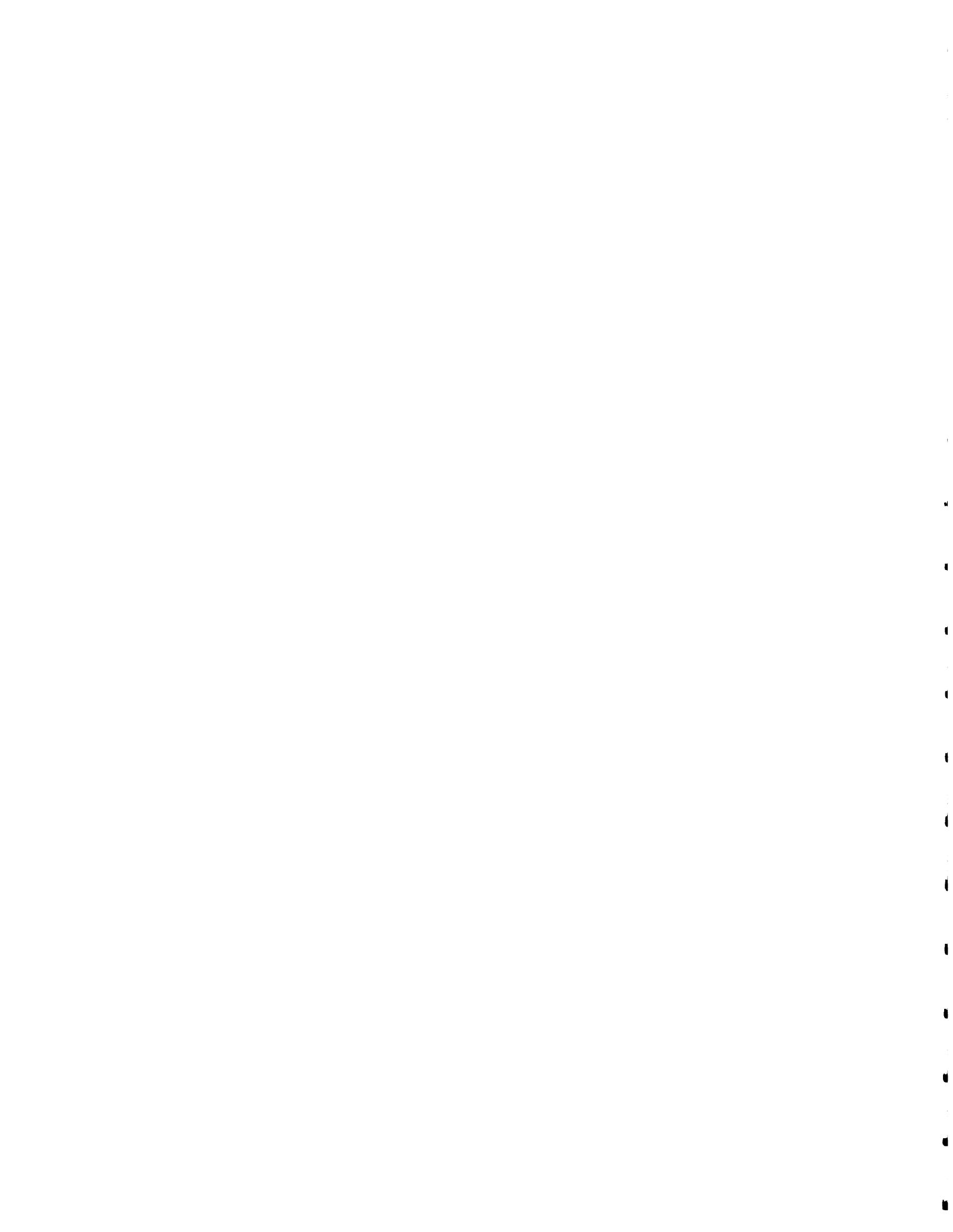
En efecto, la Capacitación en Gestión no se limita al aprendizaje de cómo llenar un plan de producción o un formato de control financiero.

La etapa de seguimiento debe cumplir técnicamente dos funciones para la cooperativa:

- Garantizar el ordenamiento y la realidad de la información financiera que resulta de la actividad económica de la cooperativa, y
- utilizar la información técnica y financiera registrada para evaluar el desarrollo económico-productivo de la cooperativa.

En efecto, la utilización en la cooperativa de uno o varios formatos para registrar ordenadamente lo que sucede "económicamente" no constituye un fin en si, sino más bien un medio, a través del cual la cooperativa podrá darse cuenta de:

- el correcto manejo de los recursos físicos y financieros de que dispone, con el fin de garantizar al conjunto de los miembros que nadie se aprovecha individualmente de estos recursos. En este sentido, el hecho de que la información se registre no es suficiente, es solo una condición para poder comprobar si hubo o no un correcto manejo.
- los resultados técnico-económicos obtenidos, ya sea por cultivo, ya sea para todo un ciclo de producción. Nuevamente es claro que el hecho de registrar información no es suficiente,



es solo una condición para poder calcular ciertos indicadores económicos básicos de la producción, como son los costos de producción, excedentes o pérdidas por ejemplo.

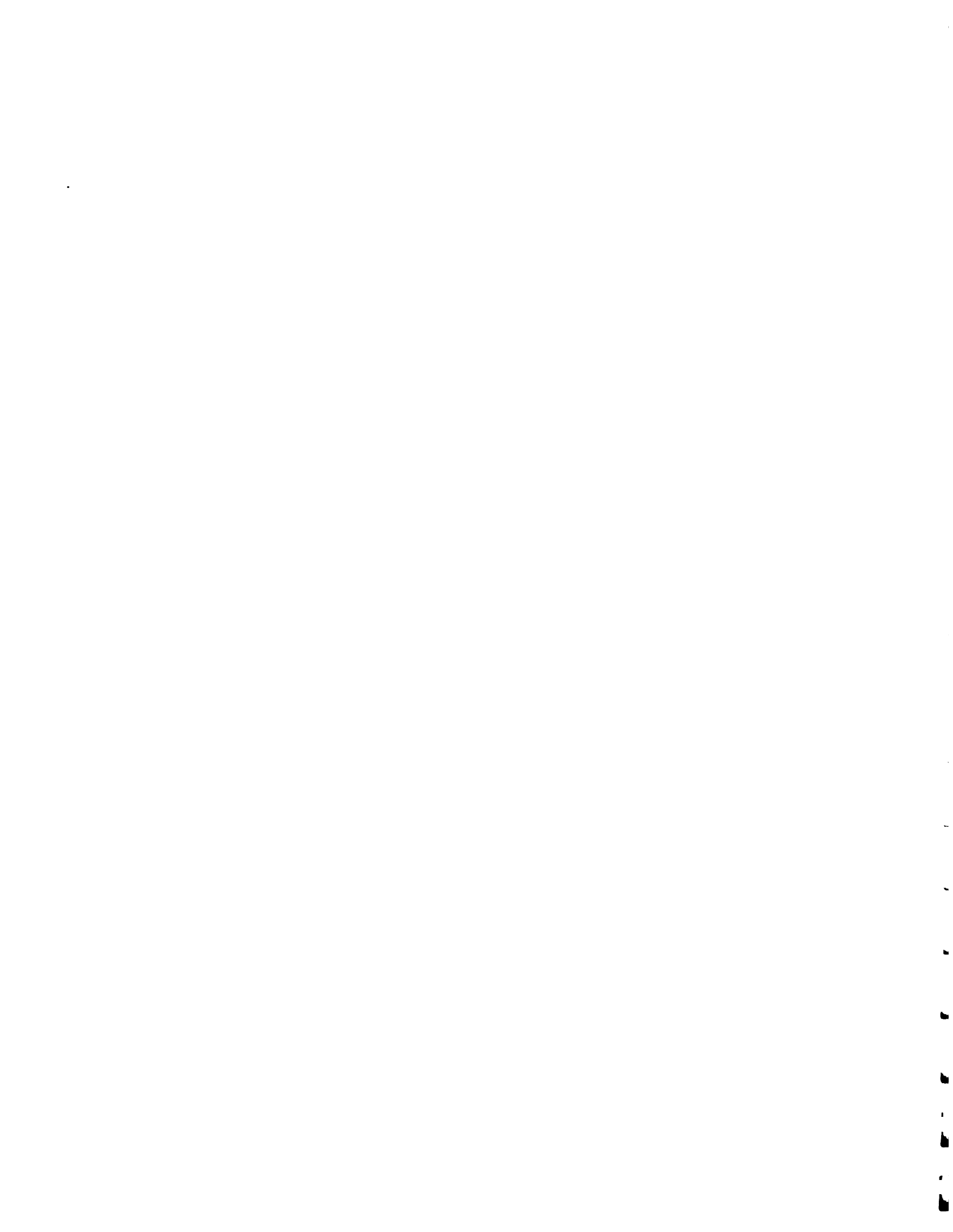
A la vez, el conocimiento de estos indicadores se vuelve un elemento fundamental de la gestión en la cooperativa, por cuanto sienta las bases para tomar decisiones productivas y/o económicas destinadas a mejorar la eficiencia productiva y económica de la cooperativa.

Por ello se afirma que el mejoramiento de la calidad de las decisiones y por lo tanto de la capacidad de planificación, depende de la calidad y cantidad de los indicadores, calculados a partir de los registros.

De todo lo anterior se desprende una sencilla pero importante conclusión: No habrá mejoramiento duradero de la capacidad de gestión y de planificación en las cooperativas sin el sustento de la información técnico-económica extraída de los registros.

Convencidos de la validez de los anteriores planteamientos, se define la importancia del trabajo de capacitación sobre el seguimiento del ciclo 1985-86.

En consecuencia la estrategia fundamental del trabajo con las cooperativas será la de aprender a utilizar la información contenida en los registros, motivando y justificando así el esfuerzo diario por registrar la información de mayor utilidad, mejorando con ello, la práctica del registro y uso de los diferentes formatos del sistema.



1- Los instrumentos de Registro Técnico-financiero

Para el ciclo 1985-86, no se plantea modificaciones en los di seños y número de formatos propuestos en 1984.

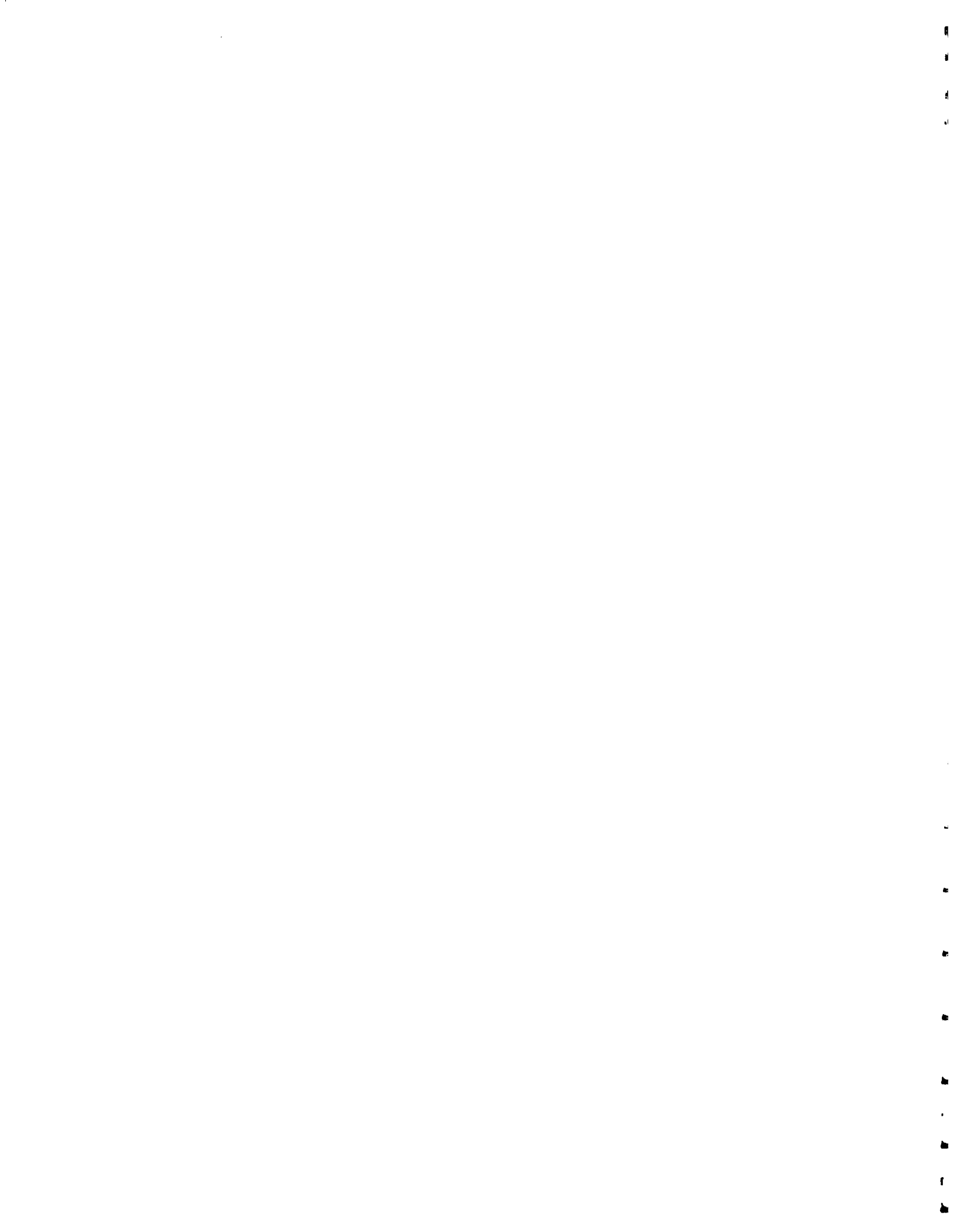
Por ello las características esenciales del sistema siguen siendo:

- La existencia de dos niveles dentro del Sistema Registros Básicos y Complementarios.
- Permitir la recopilación de información financiera e infor mación técnica.
- Permitir la recopilación de información acerca de los re- cursos utilizados en cada actividad con el fin de estable- cer posteriormente el costo directo de cada actividad.

El esquema general del sistema de registros es el siguiente:

Registros Básicos

1. Recibo de Ingreso
2. Recibo de Egreso
3. Libro de Caja
4. Planilla de trabajo
5. Control de financiamiento
6. Control del trabajo por actividad
7. Control de los insumos por actividad
8. Control de la maquinaria por actividad



## Registros Complementarios

1. Control de las aportaciones
2. Control de los préstamos personales
3. Control de los adelantos sobre excedentes
4. Control de Bodega
5. Inventario inicial del ganado
6. Movimiento del hato
7. Cuido y sanidad del hato
8. Control de la producción obtenida.

## 2. Contenido de la capacitación a las cooperativas

### 2.1. Descripción General

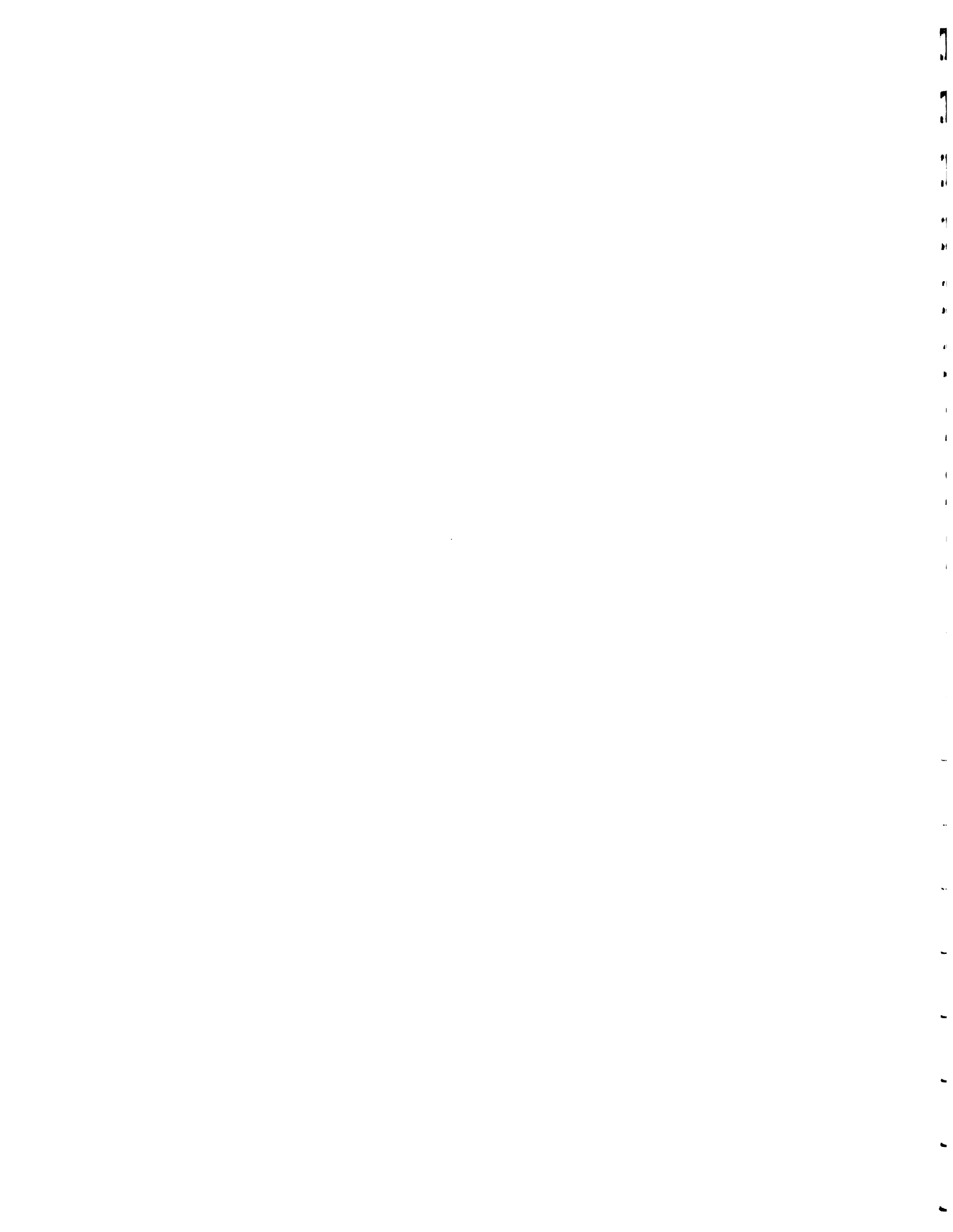
El contenido de la capacitación a las cooperativas se mantiene en sus características esenciales para el ciclo 85/86 en relación a 1984-85 y 1983-84.

Los ejes fundamentales de la capacitación siguen siendo:

- El manejo de los Registros Básicos y Complementarios.
- La producción de informes para el análisis a partir de los datos disponibles.

Sin embargo se plantea profundizar la capacitación de los miembros con las siguientes orientaciones:

- Un contenido más amplio sobre el tema de los registros, que incluye la técnica del inventario, el ordenamiento de los documentos fuentes, métodos de comprobación de los registros y técnica de corrección de errores en los asientos. Así mismo se buscará como simplificar la recolección de información en los controles por actividad.





- La elaboración de un balance financiero completo que permita tener una visión de conjunto sobre todas las cuentas financieras que maneja la cooperativa, sentando de esta forma la base para el cálculo del resultado contable exacto de un período.

Si se detalla el contenido del programa se llegan a definir una serie de objetivos específicos que serían:

1- En relación a manejo de los registros.

- a) Que la cooperativa maneje la técnica del inventario físico, tanto para iniciar el uso de un formato como para comprobar los saldos escritos en los formatos.
- b) Que la cooperativa aprenda y/o mejore el ordenamiento de los comprobantes y los formatos, según su naturaleza, orden cronológico, etc.
- c) Que la cooperativa aprenda y/o perfeccione su técnica de registro, tanto para los registros básicos como para los complementarios.
- d) Que la cooperativa aprenda y/o perfeccione los métodos de comprobación de los registros a partir de los documentos fuentes (facturas, recibos, etc.)

2- En relación a la producción de informes para el análisis a partir de los datos disponibles.

- a) Que la cooperativa establezca el resultado económico global ya sea sobre la totalidad o parte del ciclo 84-85, ya sea al final del ciclo 85-86.
- b) Que la cooperativa elabore las propuestas de distribución y uso de los excedentes cuando su resultado económico muestra excedentes.



- c) Que la cooperativa elabore el resultado técnico-económico para cada actividad terminada, preparando de esta forma parte de la información que se requerirá para la elaboración de los planes de producción del ciclo 86-87.
- d) Que la cooperativa elabore un balance financiero completo al final del ciclo 1985-86.

El logro de cada objetivo específico implica la definición de contenidos igualmente específicos y la obtención de productos concretos que se describen a continuación:

CONTENIDO ESPECIFICO	PRODUCTO ESPERADO
1. Técnica del Inventario físico	Saldos iniciales y comprobación de saldos en los formatos.
2. Ordenamiento de la documentación	Documentos clasificados
3. Técnica de Registro	Registros Básicos actualizados, introducción de Registros Complementarios.
4. Métodos de comprobación	Coherencia entre documentos fuentes y registros.
5. Cálculo Resultado Económico Global	Estado de Resultado.
6. Propuesta de uso y distribución de los excedentes	Creación de reservas y del fondo de distribución individual.
7. Cálculo de los resultados técnico-económicos por actividad	Resultados por actividad
8. Elaboración de un Balance Final del ciclo 85-86	Balance Financiero



## 2.2. Descripción general del curso de seguimiento técnico financiero

El curso está compuesto de 5 talleres de capacitación, los cuales permiten cubrir los siguientes temas:

Taller 1: Los instrumentos de seguimiento técnico/financiero

Taller 2: La comprobación de los registros

Taller 3: Los resultados técnico/económicos por actividad

Taller 4: Los resultados globales de un período

Taller 5: El balance financiero.

Los objetivos específicos de cada taller son:

Taller 1: Aprender a registrar en los diferentes instrumentos de seguimiento técnico y financiero.

Taller 2: Aprender las técnicas elementales que permitan comprobar los registros y ordenar adecuadamente la documentación utilizada.

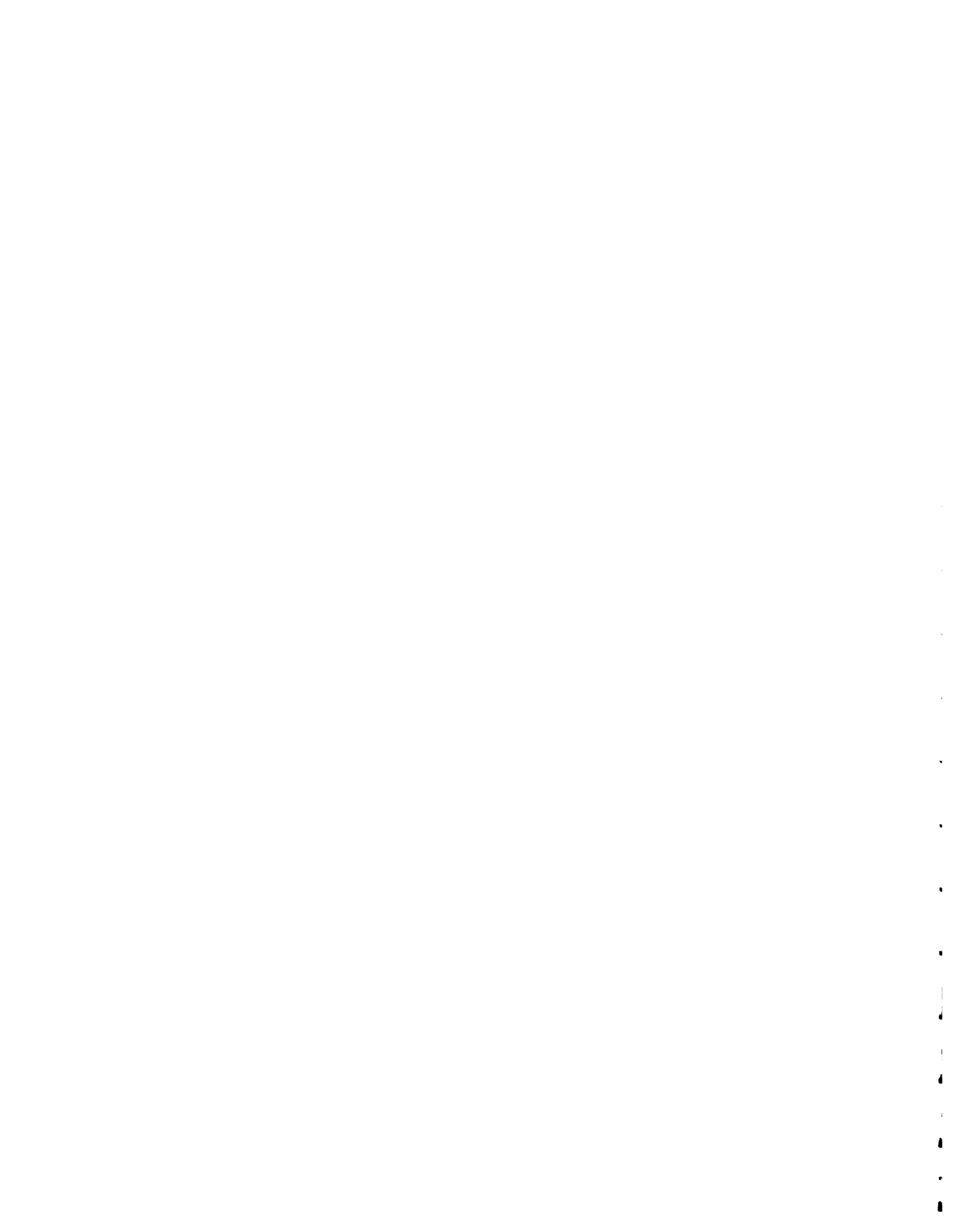
Taller 3: Aprender las técnicas de cálculo de los costos directos por actividad agrícola y pecuaria, cálculo del valor de la producción, y presentación de resultados por actividad.

Taller 4: Aprender la técnica de cálculo del resultado global de un período y de la distribución de los excedentes.

Taller 5: Aprender las técnicas de valoración de los bienes y síntesis a nivel de balance financiero.

## 2.3. Metodología de capacitación

La metodología propuesta para los talleres es la de educación popular.



Todos los talleres tienen la misma estructura metodológica en tres pasos:

Estos pasos son:

1- Diagnóstico

Consiste en que los participantes analicen a partir de la realidad de su cooperativa los diferentes problemas de seguimiento que enfrentan. Las acciones concretas que este paso son investigar y evaluar.

2- Contenido

Este caso consiste en estudiar teórica y prácticamente los instrumentos y técnicas del seguimiento técnico-financiero. Sus acciones concretas son estudiar y practicar.

3- Programación de las acciones

Este paso consiste en analizar las condiciones de utilización del contenido para enfrentar en la acción los problemas identificados en el diagnóstico. Las acciones concretas son decidir y programar las acciones.

2.4. Esquema de cada taller





Taller 1. Los instrumentos de seguimiento técnico-financiero

Objetivo general: Aprender a registrar información en los diferentes instrumentos de seguimiento

DIAGNOSTICO	CONTENIDO	PROGRAMA DE ACCION
Cuál es la situación del seguimiento en la cooperativa	Los instrumentos y su manejo	Como mejorar el seguimiento
OBJETIVO ESPECIFICO Conocer el nivel alcanzado por las cooperativas y analizar los problemas actuales	Conocer los instrumentos y aprender su manejo	Analizar, acordar y programar acción de mejoramiento y/o introducción de instrumentos.
INSTRUMENTO DE TRABAJO Guía de discusión Ficha por cooperativa	Formatos de Registro	Cronograma de acción
ACTIVIDADES . Introducción . Discusión plenaria . Llenado de fichas	. Estudio de un formato . Ejercicios de registro . Presentación de todos los formatos . Ejercicios de registro	. Discusión de las acciones . Elaboración de cronograma



Taller 2. Comprobación de Registros

Objetivo general: aprender técnicas elementales que permitan comprobar los registros y ordenar la documentación utilizada.

DIAGNOSTICO	CONTENIDO	PROGRAMA DE ACCION
¿Cuál es la experiencia de comprobación y ordenamiento?	¿Qué es comprobar?	¿Cómo mejorar la situación?
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Conocer el nivel alcanzado en la comprobación y ordenamiento	Conocer técnicas elementales de comprobación y ordenamiento	Analizar las acciones a emprender
<b>CONTENIDO E INSTRUMENTOS DE TRABAJO</b> Documentación propia de cada cooperativa	Técnicas de comprobación y ordenamiento	Definición de acciones
<b>ACTIVIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Discusión de la experiencia actual</li> <li>. Revisión de documentos para encontrar errores</li> <li>. Discusión de los problemas de control y comprobación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Exposición de las técnicas</li> <li>. Trabajo de revisión por grupos</li> <li>. Trabajo de corrección de errores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Discusión de la periodicidad de acciones</li> <li>. Escoger responsables de comprobación</li> <li>. Programar primeras acciones</li> </ul>



Taller 3. Resultados por Actividad

Objetivo general: aprender las técnicas de cálculo de los costos directos por actividad y valor de la producción

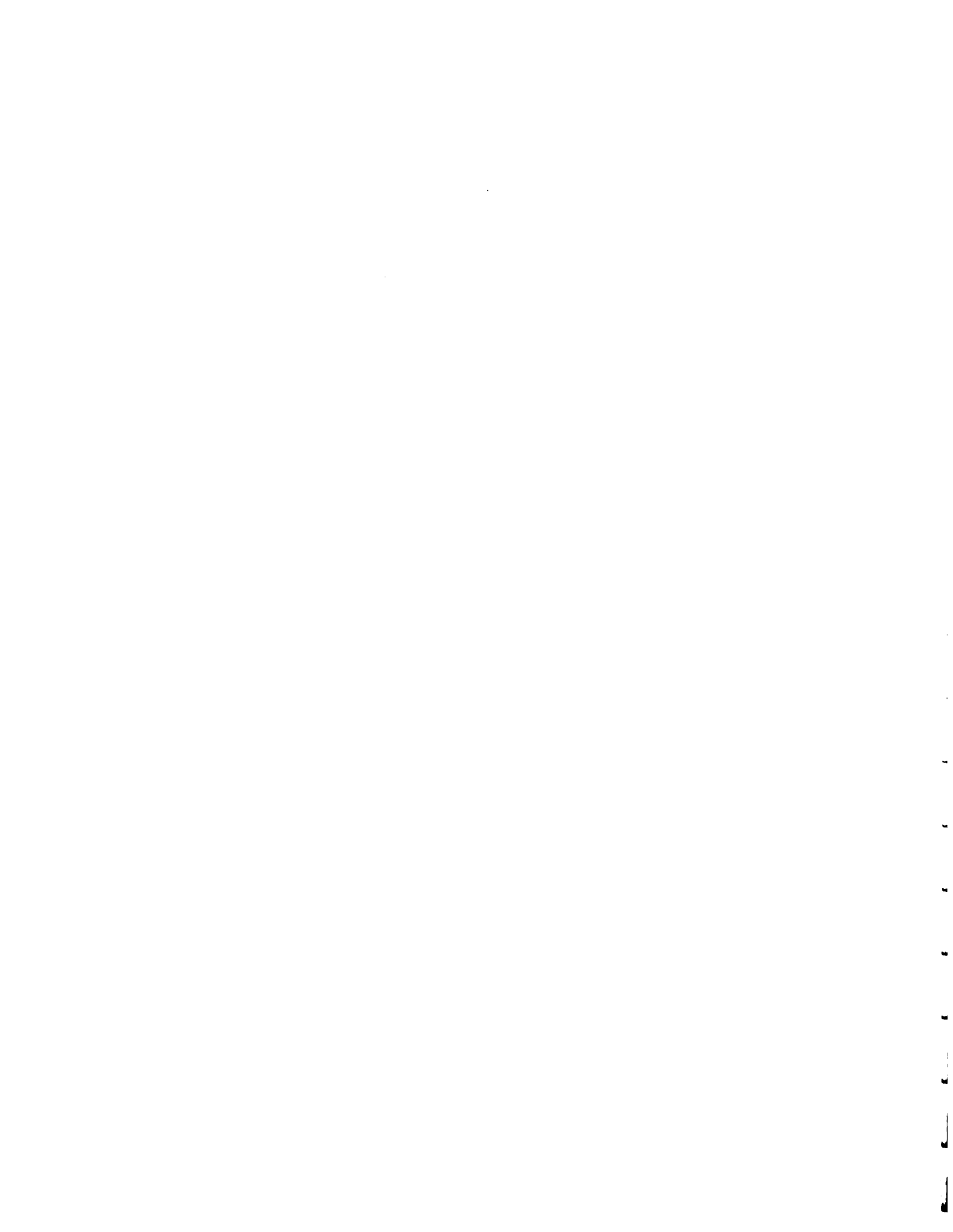
DIAGNOSTICO	CONTENIDO	PROGRAMA DE ACCION
Cuál es la experiencia adquirida en cálculos costos de producción	El resultado técnico-económico de una actividad	Como se calcularan los resultados por actividad
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Conocer las prácticas actuales sobre información por actividad	Aprender la técnica que permite obtener el resultado de una actividad	Analizar las acciones a emprender
<b>CONTENIDO E INSTRUMENTOS</b> Guía de discusión Formatos de control utilizados	Técnica de cálculo Formatos de síntesis	Definición de acciones
<b>ACTIVIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión de la experiencia actual</li> <li>- Revisión de los formatos</li> <li>- Discusión de los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición de la técnica</li> <li>- Trabajo de cálculo de costos por labores a partir de la documentación de cada cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión de las acciones</li> <li>- Distribución del trabajo</li> <li>- Programación</li> </ul>



Taller 4. Resultado global de un período

Objetivo general: aprender la técnica de cálculo del resultado global de un período y de la distribución de excedentes

DIAGNOSTICO	CONTENIDO	PROGRAMA DE ACCION
<p>Cual es la experiencia para conocer los excedentes</p>	<p>El resultado de un período</p>	<p>Como se calculará el resultado global</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Conocer las prácticas actuales de cálculo y distribución de excedentes</p>	<p>Aprender la técnica de cálculo del excedente y su distribución</p>	<p>Analizar acciones a emprender</p>
<p><b>CONTENIDO E INSTRUMENTOS</b> Guía de discusión</p>	<p>Técnica de cálculo y distribución</p>	<p>Definición de acciones</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión de la experiencia actual</li> <li>- Revisión de la documentación del período escogido</li> <li>- Discusión de los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición de la técnica</li> <li>- Trabajo práctico de clasificación de costos indirectos a partir de la documentación propia de cada coop.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión de las acciones</li> <li>- Distribución del trabajo</li> <li>- Programación</li> </ul>





Taller 5. Balance Financiero

Objetivo General: aprender la técnica de valoración de los bienes y su síntesis a nivel de balance

DIAGNOSTICO	CONTENIDO	PROGRAMA DE ACCION
<p>Qual es la experiencia para valorar bienes</p>	<p>Qué es un balance</p>	<p>Cómo se elaborará el balance</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO Conocer las prácticas actuales de valoración de bienes</p>	<p>Aprender las técnicas de valoración y síntesis de información</p>	<p>Analizar acciones a emprender</p>
<p>CONTENIDO E INSTRUMENTOS Guía de discusión</p>	<p>Técnica del inventario y balance</p>	<p>Definición de acciones</p>
<p>ACTIVIDADES - Discusión de la experiencia actual y problemas</p>	<p>- Exposición de la técnica - Trabajo práctico de valoración a partir de ejemplos propios de cada cooperativa</p>	<p>- Discusión de acciones - Distribución del trabajo - Programación</p>



Esquema del taller de Seguimiento		
<p><b>Objetivo General:</b> Revisar el cumplimiento de las acciones programadas y fortalecer la capacitación en las áreas que presentan mayores deficiencias.</p>		
DIAGNOSTICO	CONTENIDO	PROGRAMA DE ACCION
Que acciones fueron realizadas, que resultados fueron logrados, que problemas persisten	Las técnicas e instrumentos de seguimiento	Como mejorar la calidad del seguimiento
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> Determinar los temas a tratar después de revisar los problemas y avances existentes	Fortalecer la capacitación en las áreas deficientes	Analizar las acciones a emprender
<b>CONTENIDO E INSTRUMENTOS</b> Documentación propia de cada cooperativa	Temas técnicos (1 al 5)	Definición de acciones
<b>ACTIVIDADES</b> Revisar los trabajos realizados y los documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición sobre el tema técnico</li> <li>- Aplicación práctica en la documentación de cada cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión de las acciones</li> <li>- Distribución del trabajo</li> <li>- Programa</li> </ul>



### 3- Organización del trabajo del capacitador y estrategia de capacitación para las cooperativas

En la organización del trabajo y la estrategia de capacitación se plantean cambios significados que se justifican por la necesidad de:

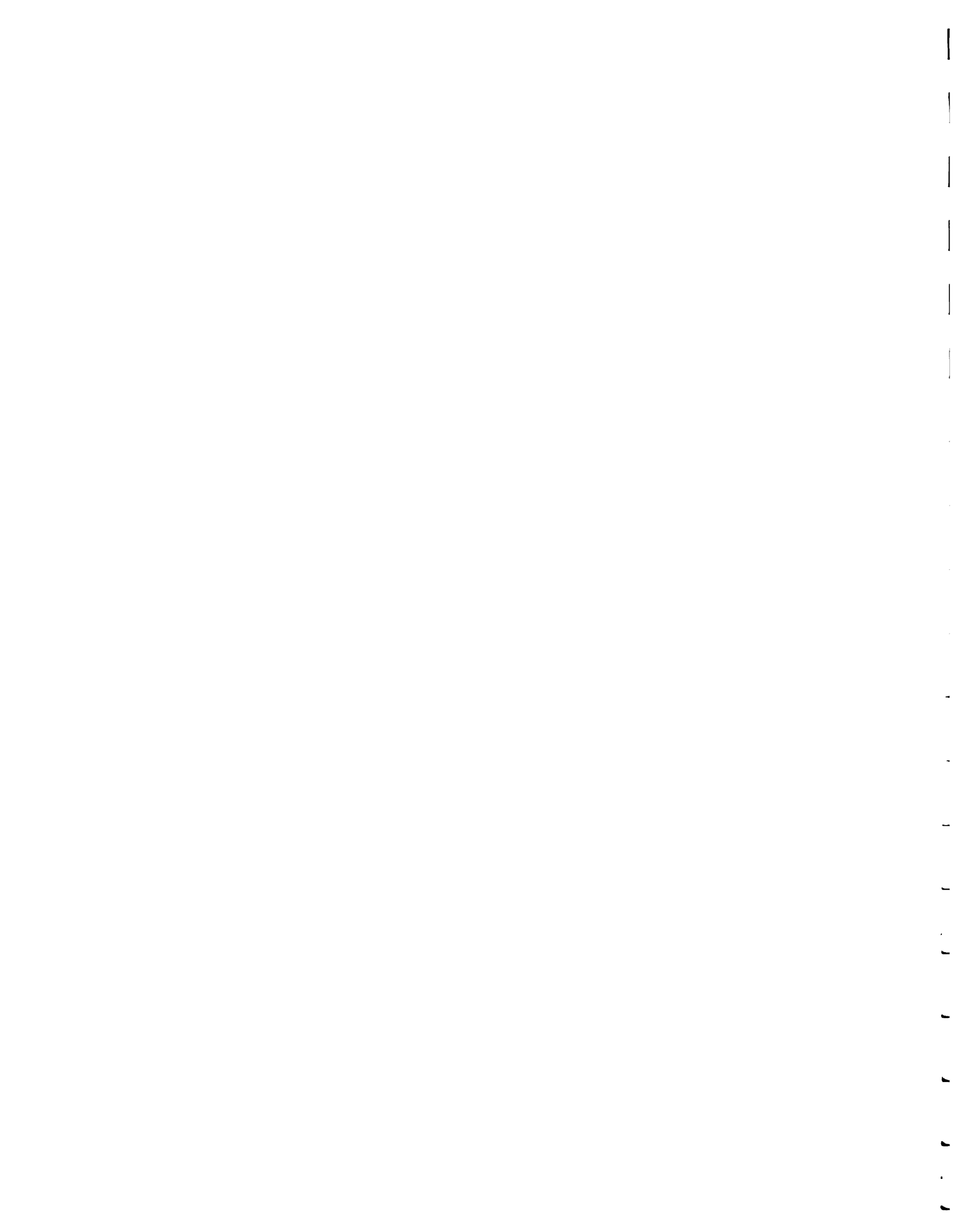
- Obtener del capacitador un trabajo más eficiente.
- Responder más adecuadamente a las necesidades de cada cooperativa.
- Responder más oportunamente a las necesidades comunes de las cooperativas.

En los dos años anteriores se subrayó la importancia del seguimiento a las cooperativas por medio de visitas en el campo. La falta de un verdadero seguimiento ha dificultado o imposibilitado la consolidación del aprendizaje después del taller de capacitación. Además, la misma concepción de los talleres, llevaba el capacitador a enfatizar los aspectos teóricos en detrimento de la práctica.

Por ello, los talleres de capacitación en 1985 deben adquirir una dimensión más práctica, haciendo de ellos una verdadera instancia de seguimiento del aprendizaje teórico.

El fortalecimiento del taller como instancia de seguimiento implica que el taller sea una actividad que se repita con frecuencia durante el ciclo.

En vez de trabajar con 3 ó 4 talleres en un período de 10 a 12 meses (un taller cada tres o cuatro meses), se plantea desarrollar



talleres mucho más seguidos en el tiempo (cada 15 días), de tal forma que el taller constituya el principal medio de seguimiento y que los contenidos de cada taller sean más específicos y menos amplios.

En este esquema, la visita de campo sigue siendo indispensable para que el capacitador responda a situaciones particulares de ciertas cooperativas.

En 1985, cada capacitador deberá trabajar con 3 a 4 cooperativas las cuales podrán ser capacitadas y seguidas a nivel del taller en grupo de 3 a 4 comisiones y/o juntas directivas.

En el cronograma siguiente se plantea el esquema de organización del trabajo del capacitador para un período de 4 semanas que permite:

- dedicar uno o dos días más a la preparación del taller
- programar talleres de 2 días para el grupo de cooperativas (por ejemplo 2 tardes seguidas y usar las mañanas para preparar)

En el cronograma siguiente se integra esta alternativa:

P P P P P

P P P P P

TALLER

TALLER

V V V V V V V

V V V V V V V

L M M J V L M M J V L M M J V L M M J V

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



#### 4- Descripción General de las acciones del capacitador

Las acciones a ser desarrolladas en el período de mayo 85 a marzo 86 se caracterizan por:

- un esfuerzo intensivo de capacitación a las comisiones y juntas directivas durante el trimestre mayo-junio, con el inicio de un curso básico de seguimiento técnico-financiero.
- una acción de sostenimiento, fortalecimiento y profundización de la capacitación mediante la realización de talleres de seguimiento durante el período de agosto a diciembre.
- un esfuerzo intensivo de capacitación a las comisiones y juntas directivas en el período de enero a marzo con el fin de preparar adecuadamente las decisiones de planificación, ordenar la distribución de los excedentes y preparar la contabilidad del ciclo 86-87 (Balance financiero); finalizando el curso básico de seguimiento técnico-financiero.

El taller constituye el principal medio, de capacitación y seguimiento a las cooperativas.

El taller está diseñado a partir de la metodología de educación popular para ser desarrollado con la participación de 3 ó 4 juntas y comisiones de diferentes cooperativas, con una duración de 6 a 8 horas (1 día o 2 tardes).

No se excluye la posibilidad de realizar ciertos talleres en forma individual, por cooperativa.

La capacitación y seguimiento a nivel de taller deben ser completados por visitas directas del capacitador a las cooperativas, gracias a las cuales se podrán desarrollar reuniones con la junta directiva y comisiones para revisar directamente el manejo de los instrumentos, apoyar específicamente a las comisiones en la utilización de la información registrada, preparación de informes para las asambleas, etc.



## 5- Programación de las acciones del capacitador

### 1. Trimestre mayo, junio, julio

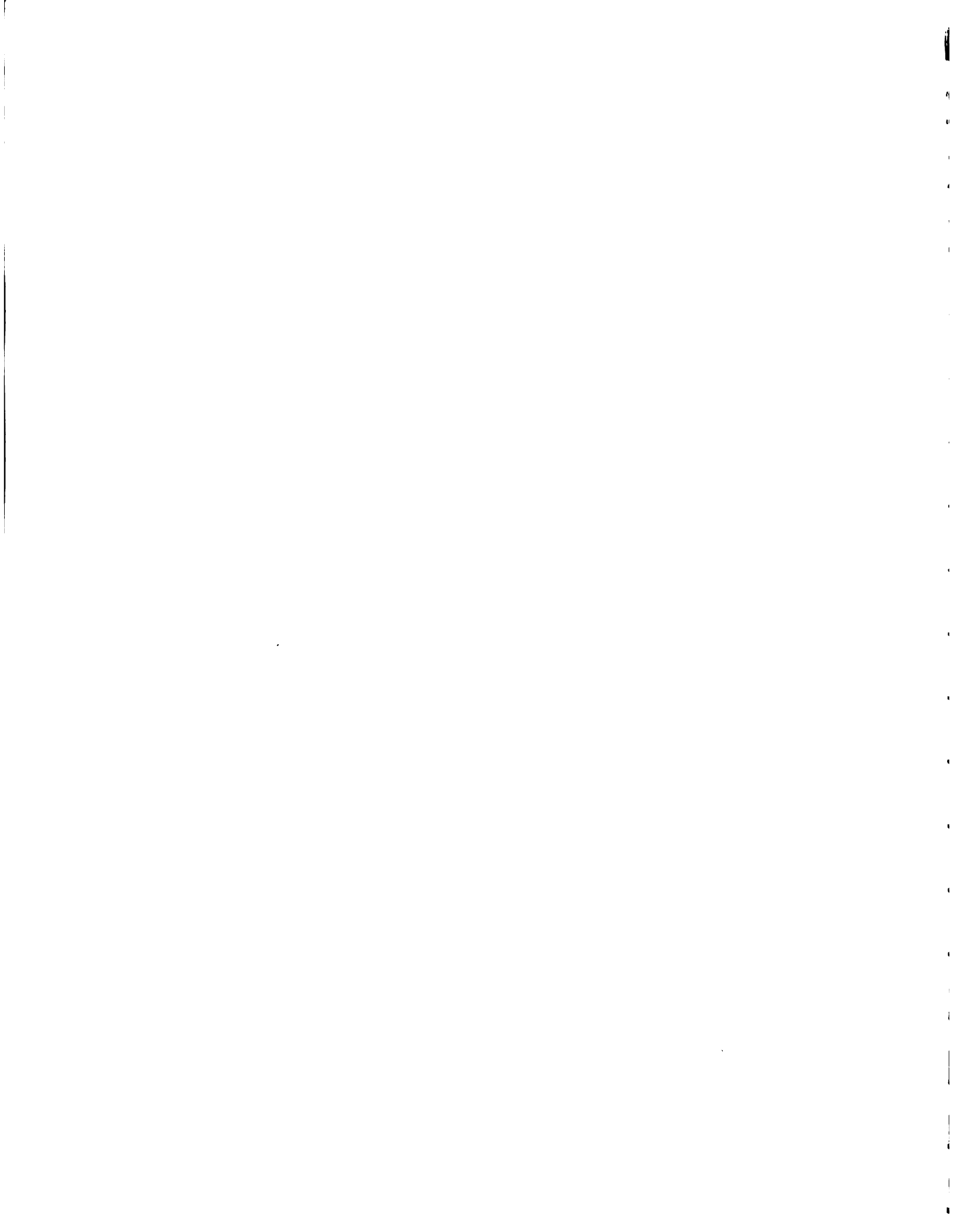
Los objetivos que persigue el capacitador con las cooperativas que atiende son los siguientes:

- evaluar la capacidad actual de seguimiento de la cooperativa
- elevar la capacidad actual de seguimiento mediante la realización de talleres en período corto (taller 1, 2 y 3)
- lograr que todas las cooperativas, según su nivel de partida alcancen el manejo de los instrumentos básicos o instrumentos complementarios para el ciclo 85/86 (taller 1)
- lograr que todas las cooperativas realicen un ordenamiento de su documentación y una comprobación periódica de lo registrado (taller 2)
- lograr que todas las cooperativas calculen los costos directos por labor, para adelantar el cálculo de los resultados por actividad e informar y discutir con sus asambleas generales respectivas de los costos por labor (taller 3)
- lograr el cálculo del resultado global del ciclo 84/85 en aquellas cooperativas que dispongan de suficiente información, mediante la realización del taller 4 en forma individual.

### 2. Período de agosto a diciembre

Los objetivos que perseguirá el capacitador son:

- Asesorar colectiva e individualmente a las cooperativas para sostener y fortalecer el manejo de los instrumentos, la práctica del ordenamiento y comprobación, el cálculo de costos por labores y el cálculo de los resultados por actividad terminada.



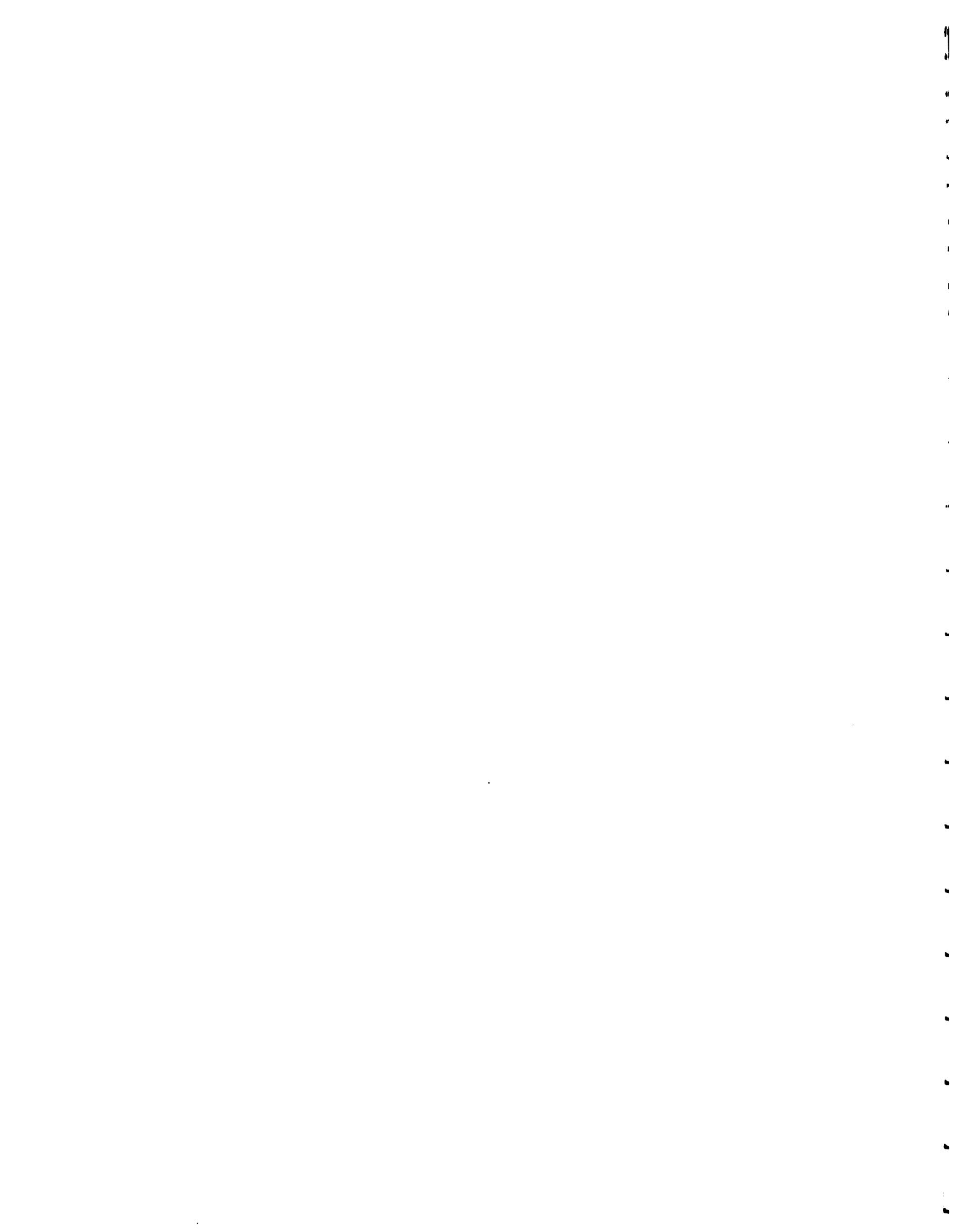
La asesoría colectiva se realizara a traves de talleres de seguimiento, para los cuales el capacitador determinará la existencia de problemas comunes, definiendo un contenido apropiado a la problemática (tema 1, 2, 3 ó 4). Sin embargo las funciones principales del taller de seguimiento serán de evaluar el progreso y avance de seguimiento en las cooperativas para orientar individualmente las tareas a desarrollar en cada cooperativa.

La asesoría individual se dará en los talleres de seguimiento y a traves de reuniones específicas con las comisiones dentro de las cooperativas (visitas de seguimiento).

### 3. Período de enero a abril

El capacitador perseguirá los siguientes objetivos:

- Completar el trabajo de cálculo de resultados por actividad a presentarse en las primeras asambleas de planificación.
- Desarrollar en todas las cooperativas el cuarto y quinto taller. Resultado global y balance respectivamente.
- Asesorar colectiva e individualmente a las cooperativas para la obtención del resultado global y del balance final del ciclo 85/86.



## 6 - Capacitación del personal de Reforma Agraria

La experiencia de los años anteriores evidencia diferentes problemas relativos a la capacidad del personal para impulsar el programa.

- Los CGC han recibido muy poca capacitación en 1983 y sobre todo en 1984.
- Los Responsables Regionales de Gestión no han recibido capacitación en 1984.
- Los capacitadores en organización no han recibido capacitación específica sobre los contenidos de la etapa de seguimiento.
- Los técnicos agrónomos han recibido muy poca capacitación en 1984, debido a la baja calidad de los talleres zonales.

Todo lo anterior ha implicado una baja capacidad metodológica y técnica del personal.

En 1985, se impulsaran talleres a los capacitadores y Responsables Regionales de Gestión de mayor duración y mayor contenido.

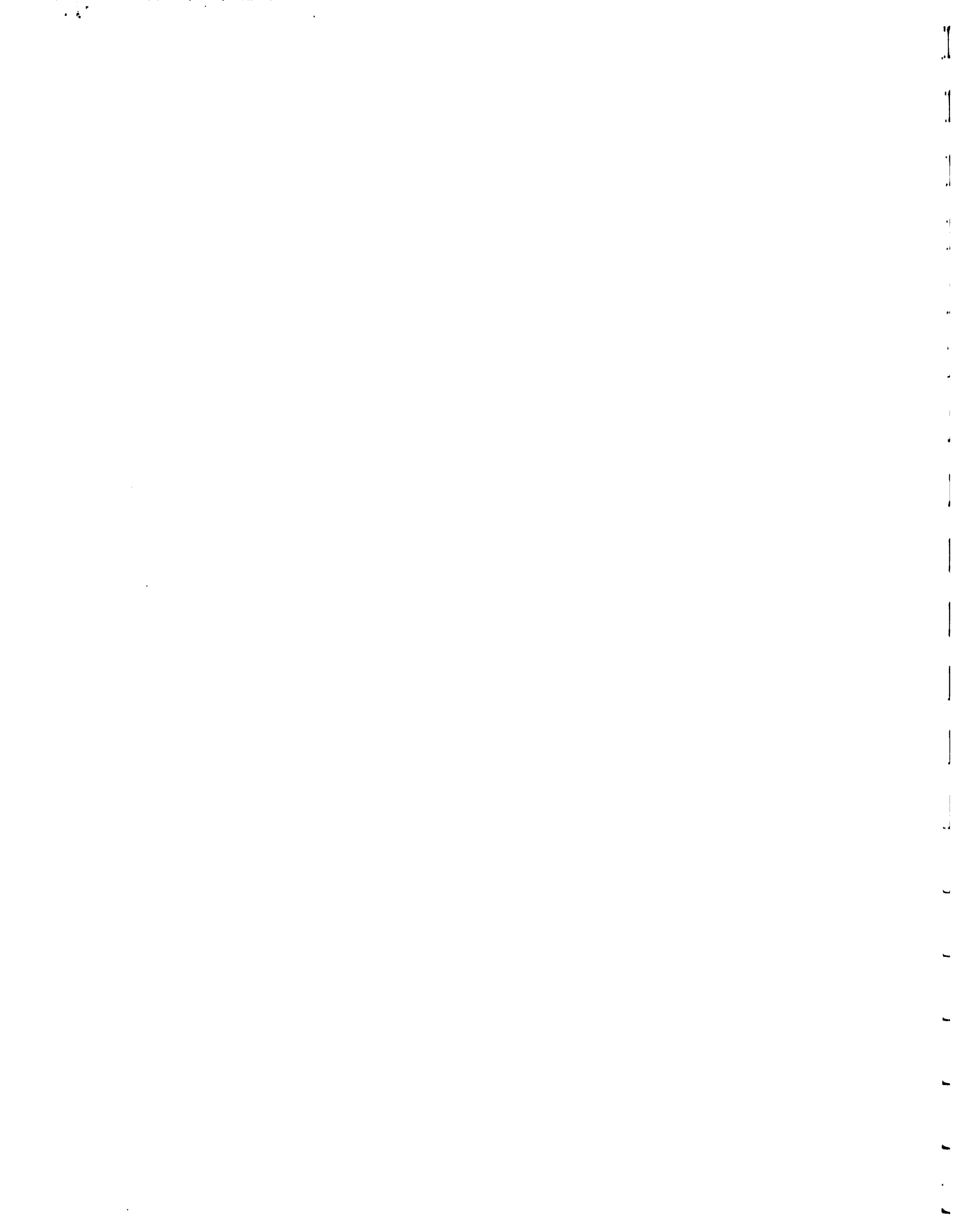
Se plantearía aproximadamente unos 30 días de capacitación en total, distribuidos en 4 eventos de 5 a 10 días de duración (incluyendo el taller de planificación).

Estos talleres serán impulsados por el equipo central, asociando en su preparación los Responsables Regionales de Gestión y los Responsables de Desarrollo Cooperativo.

En cada evento podrán agruparse los capacitadores de varias regiones.

En el caso de los agrónomos que por orientación regional sean asociados al programa, se plantearía lo siguiente:

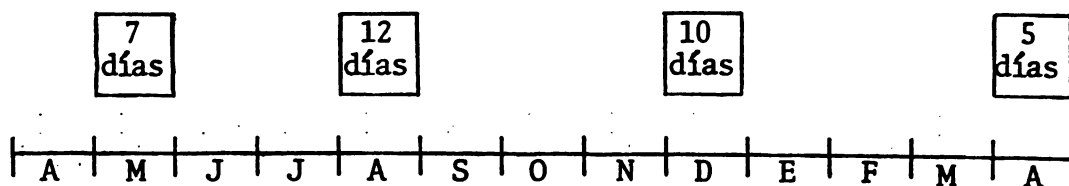
- No responsabilizarlos de la ejecución de los talleres con las cooperativas.





- Invitarlos a participar en los talleres impulsados por el Capacitador.
- Asociarlos en el plan de trabajo a nivel del seguimiento directo, para que impulsen en algunas cooperativas, las tareas programadas en el taller.

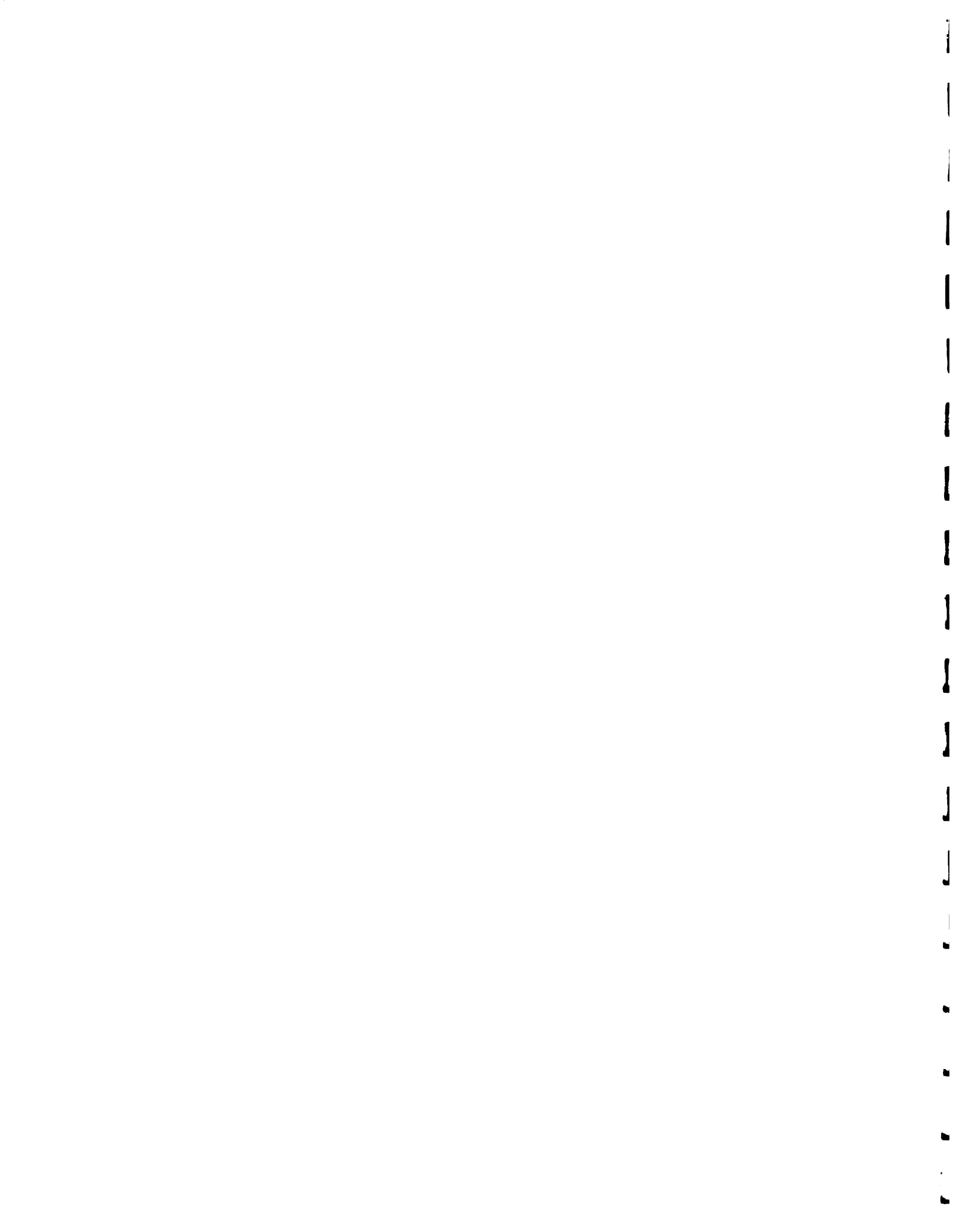
El calendario tentativo de los talleres es el siguiente:



#### 7- Instancia de Apoyo, Seguimiento y Coordinación

La experiencia de los años anteriores muestra que existen serias debilidades en el apoyo, seguimiento y coordinación del programa.

- El apoyo del equipo central no ha sido eficiente en todas las regiones.
- el apoyo del equipo central ha tendido a sustituir la responsabilidad regional en la ejecución del trabajo.
- La coordinación entre las Direcciones Regionales de Desarrollo Cooperativo y el equipo central ha sido suficiente, priorizándose en las regiones, tareas que impidieron el logro de ciertas metas de la etapa de seguimiento técnico-financiero.



- El seguimiento al trabajo realizado por los técnicos y capacitadores en las cooperativas ha sido insuficiente, ya que en una minoría de casos se prepararon los informes de los talleres 1, 2 y 3.

Frente a esta situación se plantea impulsar lo siguiente:

- El apoyo del equipo central tendrá un carácter más puntual, centrándose básicamente en la preparación y ejecución de los talleres para el personal y dando apoyo al "regional" de gestión.
- Las "regiones" son responsables del cumplimiento de las metas y de la organización del trabajo regional, por lo cual habrán de priorizarse oportunamente las tareas del personal. Para mejorar la coordinación entre el equipo central y regional, se seguirán impulsando reuniones de trabajo periódicas, en donde las regiones presentaran sus informes de actividades y balance crítico.
- Se insistirá fuertemente sobre la obligación y necesidad de disponer de un sistema de información que permita seguir el impacto del trabajo con cada cooperativa.  
Este sistema de información estará manejado por el capacitador.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

**LINEAMIENTOS GENERALES  
DE ORGANIZACION DEL TRABAJO  
DEL CAPACITADOR**

**SEGUNDO SEMESTRE  
Agosto-Diciembre**

**Dirección de Desarrollo Cooperativo  
Proyecto FORGE**

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY  
5708 SOUTH CAMPUS DRIVE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

PHYSICAL CHEMISTRY  
LABORATORY

Department of Chemistry  
5708 South Campus Drive  
Chicago, Illinois 60637

## 1. LINEAS GENERALES

Durante el trimestre Mayo-Julio, los capacitadores debieron impulsar un intenso trabajo de capacitación y visitas de ase soría en relación a los tres primeros temas del programa de Seguimiento técnico-financiero.

En el período que se inicia -Agosto a Diciembre la acción - del capacitador se articulará alrededor de dos ejes; trabajo organizativo y asesoría en Gestión.

El trabajo organizativo se desarrollará mediante tareas de - apoyo a los presidentes de las cooperativas, quienes coordi- nan el Curso Básico de Organización (CBOC).

Una minoría de capacitadores estará involucrado en la reali- zación de los talleres regionales a los presidentes durante el mes de Agosto.

El desarrollo del CBOC en las Cooperativas a partir de Sep+ tiembre implica diferenciar claramente el cronograma del cur so, responsabilidad del presidente, del cronograma de traba- jo del capacitador, quién apoya parcialmente el curso.

En la medida en que se clasifique el papel de cada quien en el desarrollo del CBOC, el capacitador dispondrá de tiempo - suficiente para desarrollar acciones de Gestión, tanto en las cooperativas donde se realiza el CBOC como en aquellas donde no se realiza el mismo.

De esta forma se podrá lograr una correcta integración de las tareas, tanto organizativas como de Gestión. Veamos concre- tamente como se puede dar la integración.

## 2. RESUMEN DE LAS TAREAS DE GESTION Y CONTROL DE AVANCE

Las tareas a desarrollarse tienen que ver con tres areas que son: Control y comprobación; resultados técnico-financiero y Evaluación.

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..



En el area de Control y Comprobación se procederá a:

- Ordenar la documentación contable.
- Inventariar la bodega, comparando con los registros de los movimientos de insumos.
- Inventariar la Caja, comparando con el saldo en libro.
- Inventariar el ganado, comparando con los registros de movimiento de ganado.
- Comprobar la concordancia Recibos/Facturas/Planillas con los registros de Caja y Financiamiento.
- Identificar y corregir errores de registro en los formatos.
- Introducir nuevos formatos según la necesidad.

En el area de Cálculo de Resultados se procederá a:

- Actualizar los costos por labores y por actividad en proceso.
- Calcular el resultado de cada actividad terminada.
- Asesorar a la cooperativa en las propuestas de adelantos sobre excedentes.
- Calcular costos indirectos y resultado global si la cooperativa lo requiere.

En el area de Evaluación, se trata de terminar los Diagnósticos y sus Gráficas.

El control de avance se podrá hacer mediante un cronograma en el que se plasmará las tareas programadas y realizadas con el fin de seguir el avance del trabajo.

1. The first part of the document is a list of names and addresses.

2. The second part of the document is a list of names and addresses.

3. The third part of the document is a list of names and addresses.

4. The fourth part of the document is a list of names and addresses.

5. The fifth part of the document is a list of names and addresses.

6. The sixth part of the document is a list of names and addresses.

7. The seventh part of the document is a list of names and addresses.

8. The eighth part of the document is a list of names and addresses.

9. The ninth part of the document is a list of names and addresses.

10. The tenth part of the document is a list of names and addresses.

11. The eleventh part of the document is a list of names and addresses.

12. The twelfth part of the document is a list of names and addresses.

13. The thirteenth part of the document is a list of names and addresses.

14. The fourteenth part of the document is a list of names and addresses.

15. The fifteenth part of the document is a list of names and addresses.

16. The sixteenth part of the document is a list of names and addresses.

17. The seventeenth part of the document is a list of names and addresses.

18. The eighteenth part of the document is a list of names and addresses.

19. The nineteenth part of the document is a list of names and addresses.

20. The twentieth part of the document is a list of names and addresses.

21. The twenty-first part of the document is a list of names and addresses.

22. The twenty-second part of the document is a list of names and addresses.

23. The twenty-third part of the document is a list of names and addresses.

24. The twenty-fourth part of the document is a list of names and addresses.

25. The twenty-fifth part of the document is a list of names and addresses.

CONTROL DE AVANCE				
COOPERATIVA:		ZONA:		
T A R E A	FECHA DE REALIZACION			
Ordenamiento documentación				
Inventario Bodega				
Inventario Caja				
Inventario Ganado				
Comprobación Recibos/Registros				
Corrección errores Registros				
Capacitación en uso de nuevos formatos				
Actualización costos por labores				
Resultado por actividad				
Propuesta de adelantos				
Resultado global				
Diagnóstico y Graficación				

### 3. INTEGRACION DE TAREAS DE GESTION DURANTE EL CBOC

En los 4 primeros talleres del CBOC hay constantes referencias a la gestión:

- En el primer taller "Nuestra Organización Cooperativa" se describen los recursos que administra la cooperativa (humanos, naturales, materiales y financieros) así como las actividades productivas que tiene.
- En el segundo taller "El funcionamiento de nuestra cooperativa" se analizan las funciones de los directivos y comisiones y las posibilidades de mejorar el trabajo de dirección y coordinación.

DATE	DESCRIPTION	AMOUNT	BALANCE
1950-01-01	Opening Balance		100.00
1950-01-15	Deposit	50.00	150.00
1950-02-01	Withdrawal	20.00	130.00
1950-02-15	Deposit	30.00	160.00
1950-03-01	Withdrawal	10.00	150.00
1950-03-15	Deposit	40.00	190.00
1950-04-01	Withdrawal	50.00	140.00
1950-04-15	Deposit	20.00	160.00
1950-05-01	Withdrawal	30.00	130.00
1950-05-15	Deposit	10.00	140.00
1950-06-01	Withdrawal	20.00	120.00
1950-06-15	Deposit	30.00	150.00
1950-07-01	Withdrawal	40.00	110.00
1950-07-15	Deposit	20.00	130.00
1950-08-01	Withdrawal	10.00	120.00
1950-08-15	Deposit	30.00	150.00
1950-09-01	Withdrawal	20.00	130.00
1950-09-15	Deposit	40.00	170.00
1950-10-01	Withdrawal	30.00	140.00
1950-10-15	Deposit	20.00	160.00
1950-11-01	Withdrawal	10.00	150.00
1950-11-15	Deposit	30.00	180.00
1950-12-01	Withdrawal	20.00	160.00
1950-12-15	Deposit	40.00	200.00
1951-01-01	Closing Balance		200.00

STATE OF TEXAS  
COUNTY OF DALLAS

I, the undersigned, Clerk of the County of Dallas, Texas, do hereby certify that the foregoing is a true and correct copy of the original as the same appears in the books of said County.

WITNESSED my hand and the seal of said County at Dallas, Texas, this \_\_\_\_\_ day of \_\_\_\_\_, 1951.

\_\_\_\_\_  
Clerk of the County of Dallas, Texas

- En el tercer taller "La Organización de trabajo en nuestra Cooperativa" se hace incapie en la necesidad de presentar informes periódicos a la Asamblea y de programar colectivamente el trabajo cooperativo.
- En el cuarto taller "La Gestión en nuestra Cooperativa" - se analiza la situación de la Gestión y las formas de mejorar el nivel de Gestión de la Cooperativa.

En cada taller el Capacitador podría ampliar los conceptos de Gestión ahí definiendo y sobre todo programar y realizar tareas relacionadas con Gestión, a nivel de Comisiones. Por ejemplo, durante el primer taller se puede analizar y trabajar en el montaje de nuevos formatos y/o en el perfeccionamiento de los formatos existentes a partir del análisis de los recursos manejados. Para ello, el capacitador puede apoyar una reunión de J.D. o Comisión para estudiar de cerca - este aspecto.

En los otros talleres y como una forma de concretar los -- acuerdos, se puede utilizar diferentes reuniones de trabajo de las comisiones y JD con el fin de realizar ya sea tareas de control y comprobación y/o cálculo de resultado por actividad.

Por ejemplo, durante o después del tercer taller se puede - hacer la presentación de un informe de actividades (resultados de actividades terminadas) y luego analizar la calidad del mismo y la formas de mejorarlo.

La integración de tareas de Gestión en el CBOC es totalmente factible, además de ser deseable, ya que permite ir concretando diferentes acuerdos de la cooperativa.

... de la ...  
... de la ...  
... de la ...

... de la ...  
... de la ...  
... de la ...

... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...

... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...

... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...

... de la ...  
... de la ...  
... de la ...  
... de la ...

El capacitador deberá entonces ajustar con el presidente el programa y sobre todo integrar en su contenido la realización de las tareas concretas.

4. DESARROLLO DE LAS TAREAS DE GESTION EN LAS COOPERATIVAS QUE NO ESTAN REALIZANDO EL CBOC

Como lo apuntabamos anteriormente el capacitador no debe dedicar 100% de su tiempo a la cooperativa que desarrolla el CBOC, sino que debe programar acción para aquellas cooperativas que no desarrollan el Curso durante un determinado período.

Para desarrollar las tareas de Gestión el capacitador puede utilizar diferentes alternativas según las circunstancias lo permitan; estas son:

- Realizar talleres de seguimiento con varias cooperativas o individualmente.
- Apoyar las Asambleas Generales de las cooperativas en -- presentación de resultados.

El taller de seguimiento, es un mecanismo de trabajo a través del cual el capacitador puede asesorar a una o varias cooperativas en tareas de control y comprobación, tareas de cálculo de resultados, preparación de Asambleas Generales.

El taller puede también tener el caracter de un encuentro inter-cooperativo en que se presenten y analizen los resultados técnico-económicos obtenidos por dichas cooperativas.

Si el taller se realiza con una sola cooperativa, su mecanismo fundamental es la reunión de la JD y/o Comisiones de trabajo.

El desarrollo de las técnicas de gestión en las empresas de Cuba  
debe tener en cuenta las características específicas de nuestro país,  
así como las condiciones económicas y sociales que imperan en el momento  
de las transformaciones.

## DESARROLLO DE LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE CUBA DE CARÁCTER SOCIALISTA

El desarrollo de las técnicas de gestión en las empresas de Cuba  
debe tener en cuenta las características específicas de nuestro país,  
así como las condiciones económicas y sociales que imperan en el momento  
de las transformaciones.

El desarrollo de las técnicas de gestión en las empresas de Cuba  
debe tener en cuenta las características específicas de nuestro país,  
así como las condiciones económicas y sociales que imperan en el momento  
de las transformaciones.

El desarrollo de las técnicas de gestión en las empresas de Cuba  
debe tener en cuenta las características específicas de nuestro país,  
así como las condiciones económicas y sociales que imperan en el momento  
de las transformaciones.

El desarrollo de las técnicas de gestión en las empresas de Cuba  
debe tener en cuenta las características específicas de nuestro país,  
así como las condiciones económicas y sociales que imperan en el momento  
de las transformaciones.

El desarrollo de las técnicas de gestión en las empresas de Cuba  
debe tener en cuenta las características específicas de nuestro país,  
así como las condiciones económicas y sociales que imperan en el momento  
de las transformaciones.

El desarrollo de las técnicas de gestión en las empresas de Cuba  
debe tener en cuenta las características específicas de nuestro país,  
así como las condiciones económicas y sociales que imperan en el momento  
de las transformaciones.

El desarrollo de las técnicas de gestión en las empresas de Cuba  
debe tener en cuenta las características específicas de nuestro país,  
así como las condiciones económicas y sociales que imperan en el momento  
de las transformaciones.



Es importante notar que el taller de seguimiento no tiene - que desarrollarse sobre un solo tema del programa como en el caso de los talleres de Gestión.

En realidad el taller de seguimiento, constituye una instancia para realizar tareas concretas sobre y a partir de los instrumentos de Seguimiento técnico-financiero.

... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..

PROGRAMA DEL SEGUNDO TALLER NACIONAL  
DE CAPACITACION EN GESTION COOPERATIVA

"EL SEGUIMIENTO TECNICO - FINANCIERO"

DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO



**PROGRAMA DEL SEGUNDO TALLER NACIONAL**  
**DE CAPACITACION EN GESTION COOPERATIVA**

**"EL SEGUIMIENTO TECNICO - FINANCIERO"**

**DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO**  
**PROYECTO FORGE**

WALTON FARM, 1717 W. 13th St.  
WIAZOMIS, IOWA 50478

WALTON FARM, 1717 W. 13th St.  
WIAZOMIS, IOWA 50478

WALTON FARM, 1717 W. 13th St.  
WIAZOMIS, IOWA 50478

## 1. OBJETIVOS DEL TALLER

Los objetivos del taller son que los participantes:

- a) Conozcan el programa de trabajo de la etapa de seguimiento, luego de analizar la experiencia del ciclo 84-85, y sean capaces de organizar las acciones a ser impulsadas en el ciclo 85-86.
- b) Profundicen su conocimiento del método de capacitación, - especialmente de los talleres, luego de analizar su experiencia de los ciclos anteriores y sean capaces de desarrollar adecuadamente la metodología propuesta.
- c) Actualicen y profundicen su conocimiento de los contenidos e instrumentos del seguimiento técnico-financiero, - luego de hacer un análisis a partir de su experiencia, y sean capaces de desarrollar un adecuado trabajo técnico con las cooperativas que atenderán.

## 2. DESCRIPCION GENERAL

El taller se dividió en cinco partes específicas que son:

### 1- Lineamientos generales para el capacitador en el ciclo 85-86.

A partir de una reseña del trabajo realizado en 1984, se plantearán las principales líneas de acción para el ciclo 85-86, con énfasis en la organización institucional y de finición de funciones del personal.

### 2- Contenido de los talleres de capacitación cooperativos

Cada tema técnico será estudiado y llevado a una práctica a partir de un caso; luego los capacitadores reflexionarán a partir de sus experiencias sobre la preparación de los talleres correspondientes.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100



### 3- Metodología de capacitación

A partir de la reflexión detallada por tema y taller, - se buscará definir los principios metodológicos generales utilizados en todos los talleres, con el fin de profundizar el conocimiento teórico de los capacitadores.

### 4- Plan de trabajo inmediato

A partir de los anteriores puntos, se tratará de concretizar las acciones a ser desarrolladas durante el trimestre mayo-junio-julio.

### 5- Evaluación del taller

Se procederá a la aplicación de instrumentos de evaluación individuales, tanto para conocer la calidad de la asimilación de los participantes como su opinión general sobre la organización y desarrollo del evento.

## 3. PARTICIPANTES Y DURACION DEL EVENTO

Los participantes serán capacitadores en gestión, en organización, así como responsables regionales de gestión.

La duración del evento es de 7 días de lunes a domingo, -- iniciándose a las 8:00 am. y previendo terminar a las 3:00 pm.

## 4. DESARROLLO DEL TALLER

### 4.1 Organización del evento

Las primeras actividades del taller consistirán en:

- la inscripción de los participantes.
- la lectura del programa del taller.
- la discusión del horario, disciplina y organización de los grupos.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT  
5712 S. UNIVERSITY AVENUE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

**PHYSICS DEPARTMENT**

PHYSICS DEPARTMENT  
5712 S. UNIVERSITY AVENUE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

PHYSICS DEPARTMENT  
5712 S. UNIVERSITY AVENUE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

**PHYSICS DEPARTMENT**

PHYSICS DEPARTMENT  
5712 S. UNIVERSITY AVENUE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

#### 4.2 Lineamientos generales del programa nacional de gestión.

Este tema se abordará de la siguiente manera:

- exposición sobre el trabajo realizado en 1984.
- lectura del documento de programa nacional de gestión para la etapa de seguimiento.
- exposición de los lineamientos para el ciclo 85-86
- plenaria para aclaraciones.

#### 4.3 Contenido de los talleres de capacitación cooperativos

Los participantes estudiarán y practicarán los diferentes temas de los talleres:

- Tema 1: Los instrumentos para el registro.
- Tema 2: La comprobación de los registros.
- Tema 3: Los resultados técnicos-económicos por actividad.
- Tema 4: Los resultados globales de todo el ciclo.

Además, para cada tema, los participantes reflexionarán por grupo sobre los diferentes pasos a seguir para cada tema, con el fin de elaborar propuestas de -- guías de los talleres.

Préviamente al estudio detallado de los temas, los participantes reflexionarán a partir de su experiencia en la planificación sobre las relaciones que existen entre el seguimiento técnico-financiero y las decisiones de gestión.

La secuencia de actividades sería la siguiente:

1. Trabajo de grupo a partir de la experiencia en -- planificación para reflexionar sobre la etapa de

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

**SECRET**

Faint, illegible text in the middle section of the page.

Faint, illegible text in the lower middle section of the page.

**SECRET**

Faint, illegible text at the bottom of the page, possibly a footer or concluding paragraph.

2. Exposición general sobre el contenido del seguimiento técnico-financiero.
3. Estudio y práctica sobre los temas 1, 2, 3 y 4.
  - Exposición y lectura del manual.
  - Ejercicios de aplicación con los formatos.
  - Preparación de las guías de los talleres.

#### 4.4 Metodología de capacitación

A partir de las propuestas de guías elaboradas en las actividades anteriores, los grupos presentaran sus -- propuestas, las analizaran, tratando de encontrar los elementos comunes entre las diferentes guías.

De esta forma, los participantes desarrollarán una re flexión sobre el método de capacitación.

La secuencia de actividades sería la siguiente:

1. Plenaria de discusión de las guías de talleres.
2. Exposición sobre la metodología de educación popular y su aplicación a la capacitación en gestión.
3. Lectura de documento sobre metodología.

#### 4.5 Plan de trabajo del trimestre mayo o julio

En este punto se plantea lo siguiente:

- una exposición sobre el contenido del trabajo a -- ser desarrollado en el trimestre.
- la lectura del documento del plan de trabajo.
- una discusión del grupo con el fin de plantear -- las adaptaciones regionales y/o zonales del plan

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

PHYSICS 311

PROBLEM SET 1

1. A particle of mass  $m$  moves in a circular path of radius  $r$  with constant speed  $v$ . Find the magnitude of the centripetal acceleration.

2. A particle moves in a straight line with constant acceleration  $a$ . If it starts with an initial velocity  $v_0$  and travels a distance  $s$ , find its final velocity  $v$ .

3. A particle moves in a circular path of radius  $r$  with constant angular velocity  $\omega$ . Find the magnitude of the centripetal acceleration.

4. A particle moves in a straight line with constant acceleration  $a$ . If it starts with an initial velocity  $v_0$  and travels a distance  $s$ , find the time  $t$  it takes to travel this distance.

5. A particle moves in a circular path of radius  $r$  with constant angular velocity  $\omega$ . Find the magnitude of the centripetal acceleration.

6. A particle moves in a straight line with constant acceleration  $a$ . If it starts with an initial velocity  $v_0$  and travels a distance  $s$ , find the time  $t$  it takes to travel this distance.

7. A particle moves in a circular path of radius  $r$  with constant angular velocity  $\omega$ . Find the magnitude of the centripetal acceleration.

8. A particle moves in a straight line with constant acceleration  $a$ . If it starts with an initial velocity  $v_0$  and travels a distance  $s$ , find the time  $t$  it takes to travel this distance.

9. A particle moves in a circular path of radius  $r$  with constant angular velocity  $\omega$ . Find the magnitude of the centripetal acceleration.

#### 4.6 Evaluación del evento

Al final del evento, se desarrollará un proceso de - evaluación individual de los conocimientos y grupal en relación al desarrollo del evento.

Las actividades serían:

- Llenado de las fichas de evaluación.
- Plenaria de evaluación final.

#### 5. CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DEL TALLER





	JUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
8:00	1. ORGANIZACION	3. CONTENIDOS	Ejercicios	TEMA 3. Resultados por actividad.	TEMA 4. Resultado global.	4. METODOLOGIA	5. PLAN BAJO.
MANANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscripción</li> <li>Lectura doc.</li> <li>Discusión hcfario</li> <li>Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de grupos</li> <li>Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación guía del primer taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición</li> <li>Lectura</li> <li>Ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición</li> <li>Lectura</li> <li>Ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición</li> <li>Trabajo de grupos</li> </ul>
12:00							
2:00	2. LINEAMIENTOS.	DESARROLLO del programa Instrumentos.	TEMA 2. Competencia	Ejercicios	Ejercicios	Ejercicios	6. EVALUACION
TARDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición 84.</li> <li>Lectura doc</li> <li>Exposición 85</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición</li> <li>Lectura</li> <li>Ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición</li> <li>Lectura</li> <li>Ejercicios</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de grupo</li> </ul>
5:00							
7:00	Plenaria	Ejercicios	Preparación guía del 2do. taller	Preparación guía del 3er. taller	Preparación guía del 4to. taller	Dinámica de grupo	
NOCHE							
9:00							



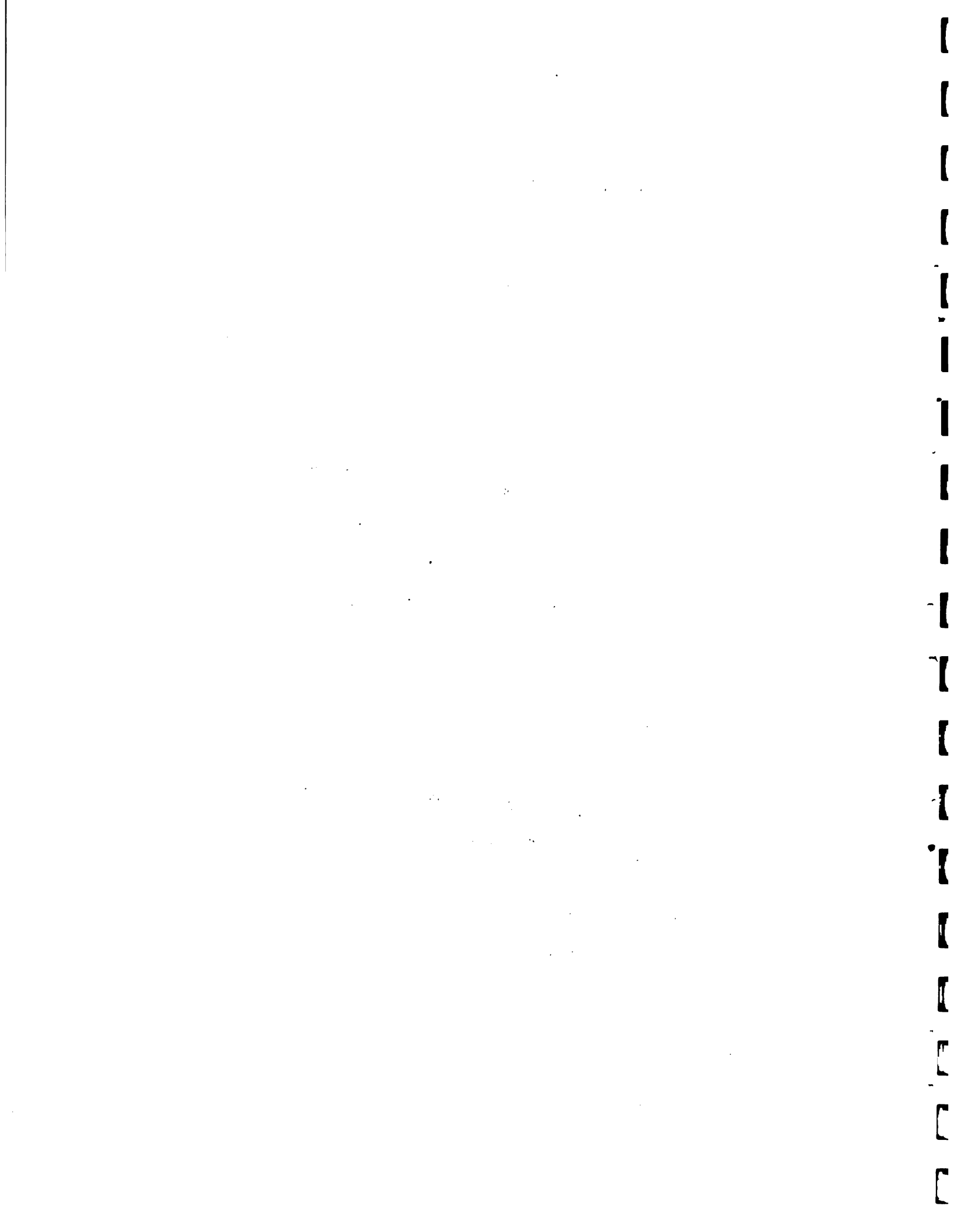
EL SEGUIMIENTO TECNICO-FINANCIERO



**GUIA TECNICA PARA LOS CAPACITADORES**

**EL SEGUIMIENTO TECNICO-FINANCIERO**

**Dirección de Desarrollo Cooperativo**  
**Proyecto FORGE**



## INTRODUCCION

Este folleto constituye para el capacitador una guía técnica que deberá consultar para preparar e implementar los Talleres de Capacitación del Seguimiento Técnico-financiero en las Cooperativas.

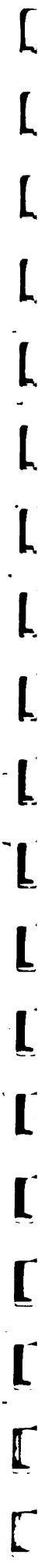
No haremos hincapié sobre los aspectos metodológicos de la implementación de los talleres pero más bien enfocaremos en este folleto los aspectos técnicos del seguimiento técnico-financiero: técnica e instrumentos de registro, método de comprobación, análisis y utilización de las informaciones registradas. Con este enfoque detallaremos a continuación los temas de capacitación siguientes:

- Los instrumentos de registros.
- La comprobación de los registros.
- Resultado técnico-económico por actividad
- Resultado global.









Tema No. 2:	La comprobación de los registros	44
	Introducción	44
	I. Orientaciones básicas para el ordenamiento de los instrumentos de seguimiento técnico financiero.	45
	II. Técnica de comprobación de los registros	49
	III. Orientaciones básicas para la junta directiva.	58
Tema No. 3:	Resultado técnico económico por actividad	59
	I. Introducción	59
	II. Como calcular el resultado de una actividad	59
	1. Actividades agrícolas	59
	2. Actividad ganadera	64
	III. Como presentar y analizar los resultados	67
Tema No. 4:	Resultado económico de un período y distribución de excedente	71
	I. El resultado de todas las actividades terminadas	71
	II. Utilización y distribución individual del excedente.	79



---

## TEMA No. 1: LOS INSTRUMENTOS PARA EL REGISTRO

---

### I. INTRODUCCION

Para tomar las decisiones tendientes a mejorar los aspectos económicos y sociales una cooperativa dispone de:

- La experiencia acumulada por los miembros.
- Las informaciones registradas durante el ciclo agrícola en cuanto a aspectos económicos y productivos.

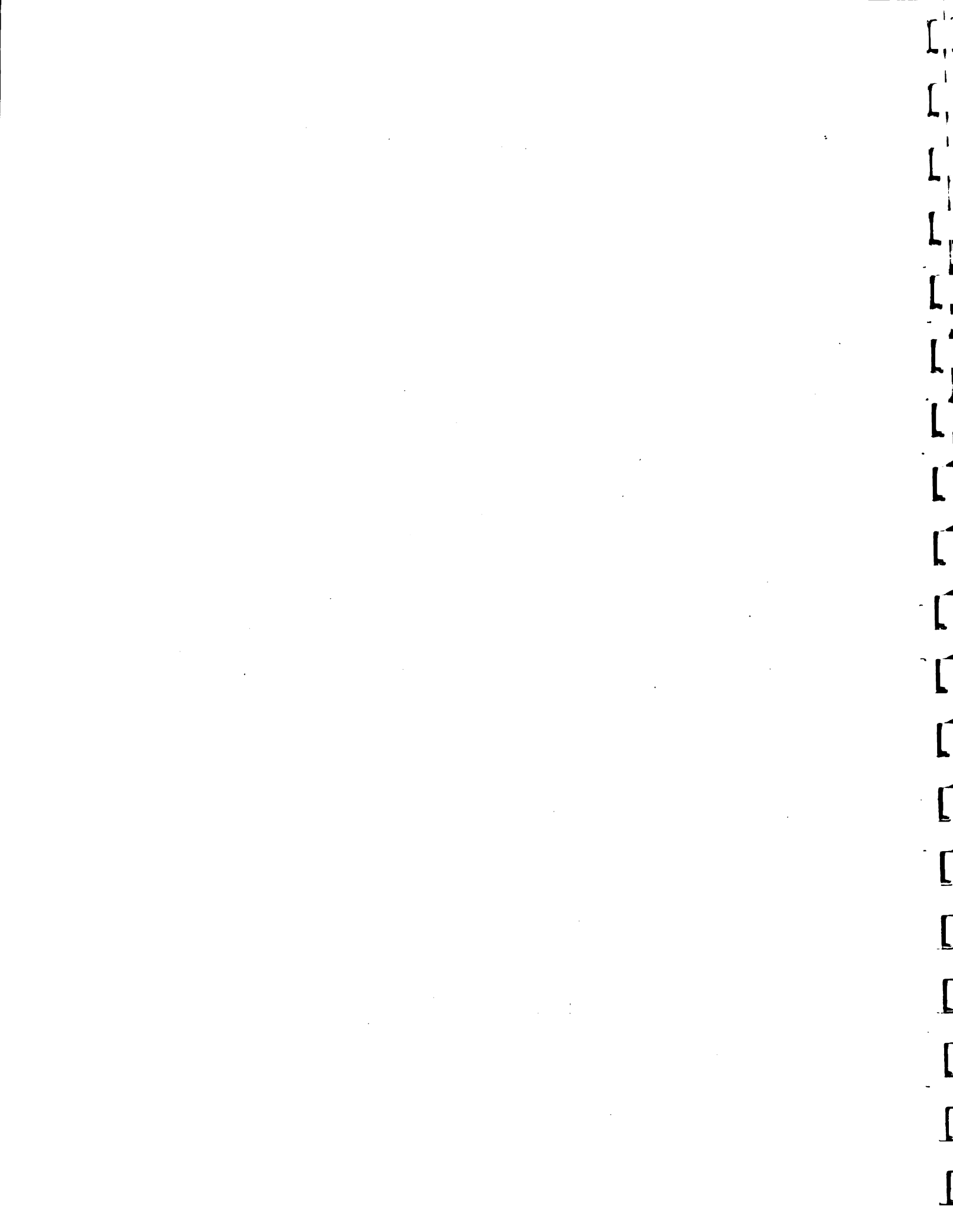
Con este tema, presentamos los instrumentos que permitirán registrar en forma ordenada y clasificada los acontecimientos técnicos y financieros de la cooperativa. Las informaciones así registradas permitirán tener un control del uso de los recursos, y su análisis facilitará la toma de decisiones tendientes a mejorar los aspectos económicos y sociales de la cooperativa.

### II. PRESENTACION GENERAL DEL SISTEMA DE REGISTRO

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

El nivel básico comprende:

- Los formatos de control de los costos de producción por actividad.
  - Control del trabajo
  - Control del uso de insumos



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

El nivel complementario comprende:

- El control de entradas y salidas de insumos y productos de la bodega.
- El control del ganado que se detalla en tres formatos:
  - El inventario de ganado por categoría.
  - Los movimientos de entradas y salidas del Hato.
  - El control de las vacunaciones y desparasitaciones.
- El control de la producción obtenida ya sea cosechas o producción de leche, queso, etc.
- El control de los préstamos de la cooperativa a sus miembros.
- El control de las ganancias distribuidas a cada miembro, ya sea entrega de dinero o de productos de la cooperativa.
- El control de las aportaciones de los miembros al fondo cooperativo.





Los registros esencialmente financieros (control de dinero en efectivo, de las deudas con el BND, préstamos a miembros, ganancias distribuidas, aportaciones al fondo cooperativo) serán llevados por la comisión de finanzas. Los demás registros serán llevados por la comisión de producción. Esta división del manejo de los controles, asociado a una distribución de las tareas entre miembros de una misma comisión, facilitará la recopilación de las informaciones, impedirá que todo el trabajo de registro recaiga sobre un solo miembro y fomentará la participación activa y el funcionamiento concreto de las comisiones en la gestión de la cooperativa.

Los controles básicos seguirán siendo formatos impresos que necesitarán ser ordenados y protegidos en folderes o carpeta de cartón. Para la implementación de los controles complementarios se seguirá promoviendo el uso de cuadernos corrientes. Deberán ser previamente rayados según el modelo que aparece en la Guía de los registros.

En la página siguiente se presenta el esquema general de los instrumentos para después entrar en el estudio de cada uno.



COMISION DE FINANZAS

COMISION DE PRODUCCION

RECIBO DE EGRESO

RECIBO DE INGRESO

PLANILLA DE TRABAJO

LIBRO DE CAJA

CONTROL DEL COSTO DE LA FUERZA DE TRABAJO POR ACTIVIDAD

CONTROL DE LAS DEUDAS CON EL BND

CONTROL DEL COSTO DE LOS INSUMOS POR ACTIVIDAD.

CONTROL DEL COSTO DE USO DE LA MAQUINARIA

CONTROL DE PRESTAMOS A LOS MIEMBROS

CONTROL DE LA BODEGA

CONTROL DE LAS GANANCIAS DISTRIBUIDAS

CONTROL DEL GANADO INVENTARIO

MOVIMIENTOS

SANIDAD

CONTROL DE LAS APORTACIONES AL FONDO COOPERATIVO

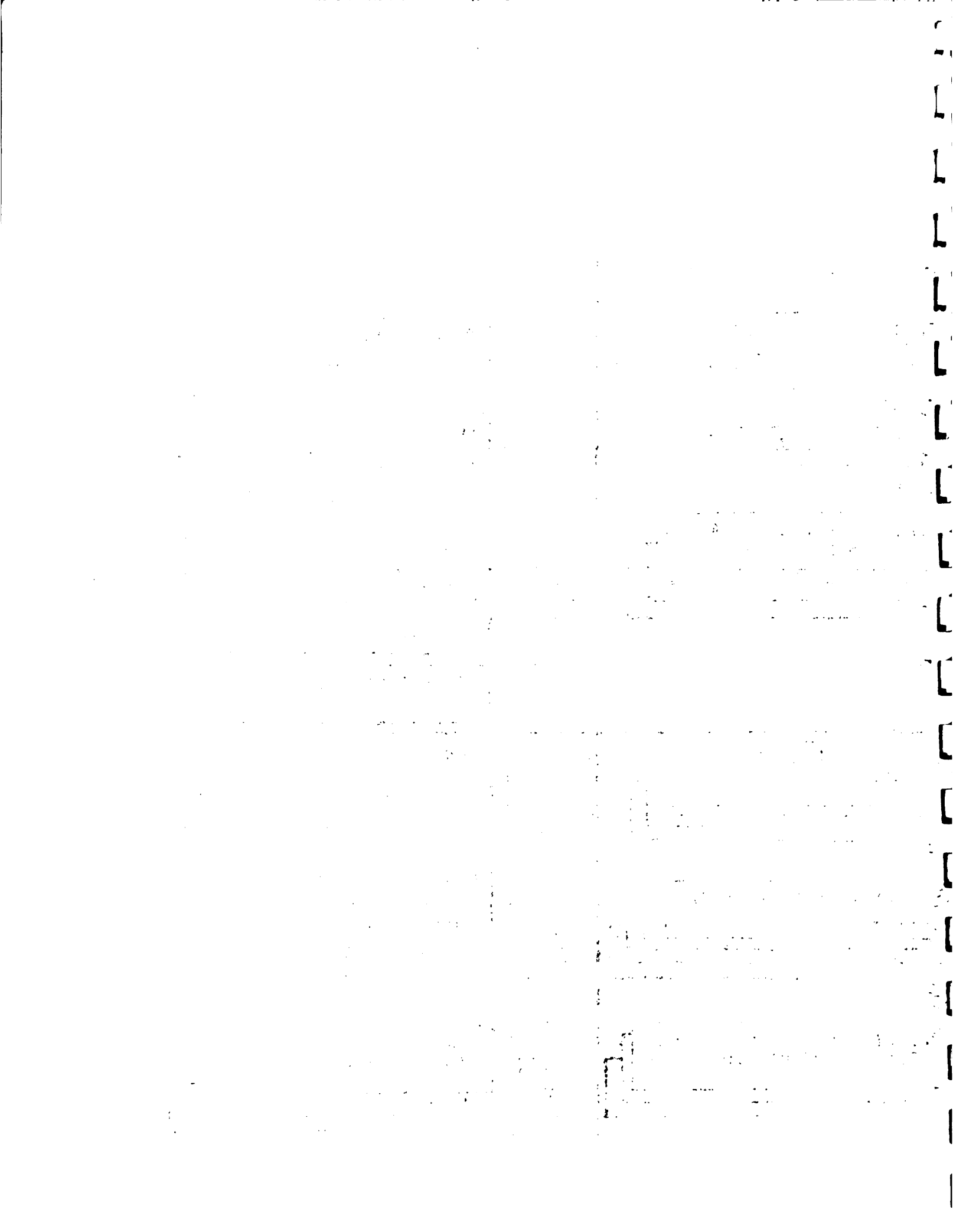
CONTROL DE LA PRODUCCION OBTENIDA

NIVEL BASICO

(Formato Impresos)

NIVEL COMPLEMENTARIO

(Cuadernos)



## GUIA No. 1

---

**LOS FORMATOS DE CONTROL DE LOS COSTOS DE PRODUCCION POR ACTIVIDAD**

---

**1. Planteamientos generales****1.1. Objetivos y presentación**

Estos registros permitirán a la cooperativa registrar por actividad desarrollada los tipos y cantidades de recursos utilizados. El análisis de las informaciones así registradas suministrará a la cooperativa una fuente de elementos técnicos (cantidad de recursos utilizados, etc,) y financieros (costos por actividad) útiles para las futuras tomas de decisiones.

Para cada una de las actividades desarrolladas se registrarán los recursos utilizados según tres tipos de formatos:

- El registro del control del uso de la fuerza de trabajo.
- El registro del control del uso de los insumos.
- El registro del control del uso de maquinaria, equipos y animales de trabajo.

Se tendrá que definir y diferenciar bien cada una de las actividades. Un mismo cultivo puede ser desarrollado según distintas tecnologías y cada tecnología representa una actividad distinta. Por ejemplo si una cooperativa cultiva a la vez maíz tecnificado y maíz tradicional, se tendrá que llevar dos controles.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support effective decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that data is used responsibly and ethically.

5. The fifth part of the document discusses the importance of data governance and the establishment of clear policies and procedures. It stresses that a strong governance framework is necessary to ensure that data is managed in a consistent and compliant manner.

6. The sixth part of the document concludes by summarizing the key points discussed and reiterating the importance of data in driving organizational success. It encourages ongoing monitoring and improvement of data management practices to stay ahead of the competition.

El control de los costos de producción deberá abarcar todas las actividades desarrolladas por la cooperativa ya sea con financiamiento del BND o con esfuerzos propios.

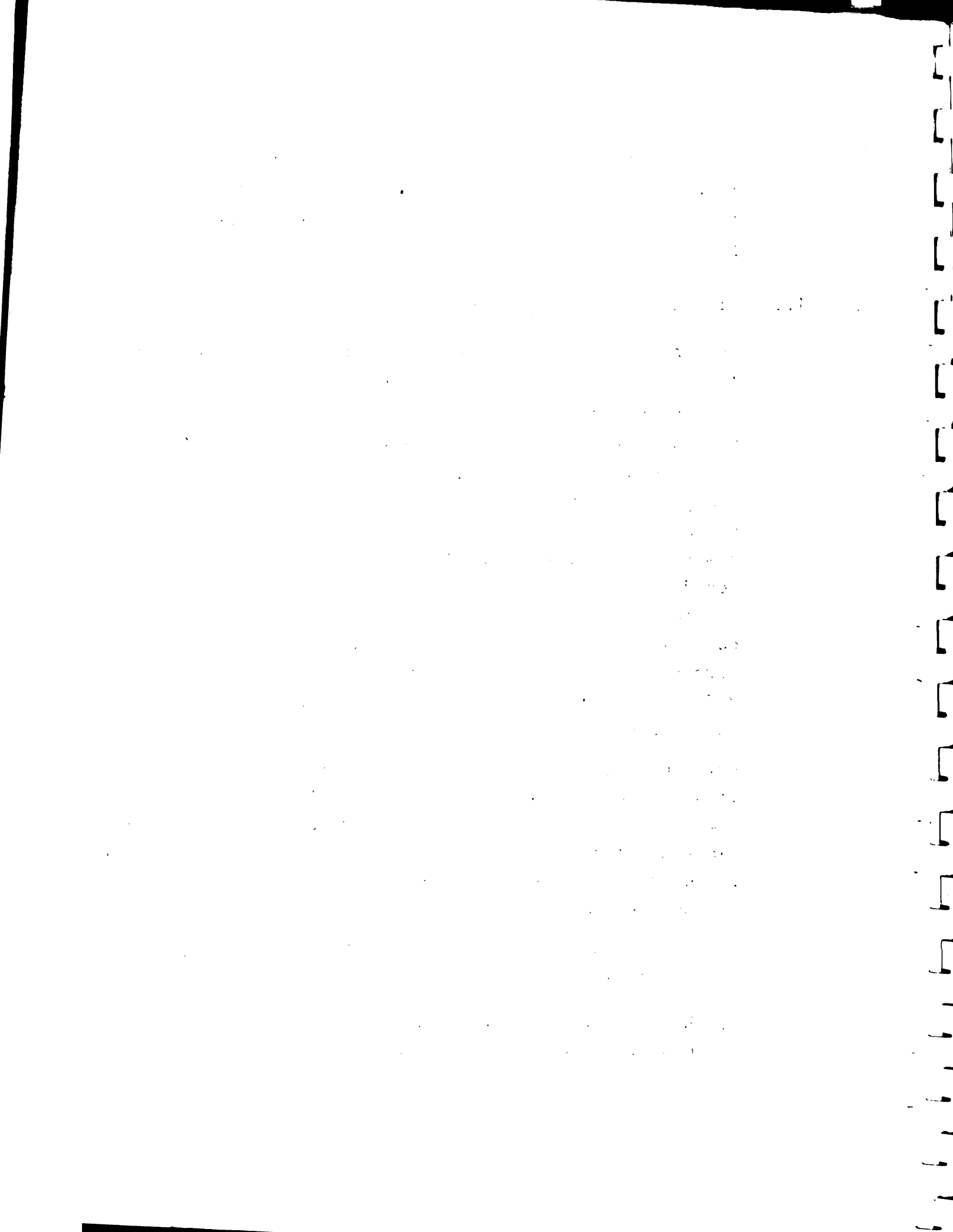
## 1.2. Orientaciones para el registro

Se concibieron inicialmente los tres formatos para control de costo de producción como un sistema de registro diario de los recursos utilizados por actividad.

Una labor (preparación de tierra, siembra, limpia, etc.) de una misma actividad dilata por lo general más de un día y el registro diario de los recursos utilizados implica una multiplicación de las escrituras en los formatos además de una dificultad para determinar las cantidades de recursos utilizados o de trabajo realizado a diario. Por lo tanto orientamos que el encargado de llevar el control del costo de una actividad apunte en un cuaderno corriente los recursos utilizados diariamente en la actividad para plasmar después en los registros impresos las informaciones consolidadas por labor.

Por ejemplo, si en una cooperativa el 15 de mayo 8 miembros sembraron 6 manzanas de maíz utilizando 3.2 qq de semilla, y el día siguiente 12 miembros sembraron 4 manzanas con 1.8 qq de semilla, en lugar de plasmar 4 escrituras (2 en control fuerza de trabajo, 2 en control de insumos) se registrarán solamente 2 escrituras:

- 1) En el control de la fuerza de trabajo: Se sembraron 10 manzanas utilizando 20 d/h.
- 2) En el control de los insumos: Se sembraron 10 manzanas utilizando 5 qq de semilla.





En una época dada una cooperativa desarrolla por lo general varias actividades simultáneamente. Ello significa que se tendrá que implementar y utilizar simultáneamente varios controles, tarea que no podrá realizar un solo miembro. El éxito del control de los costos de producción dependerá en gran medida de una socialización de este trabajo. O sea que en un taller de capacitación se tendrá que capacitar a varios miembros de la Comisión de Producción y para la implementación de los controles fomentar una distribución de tareas.

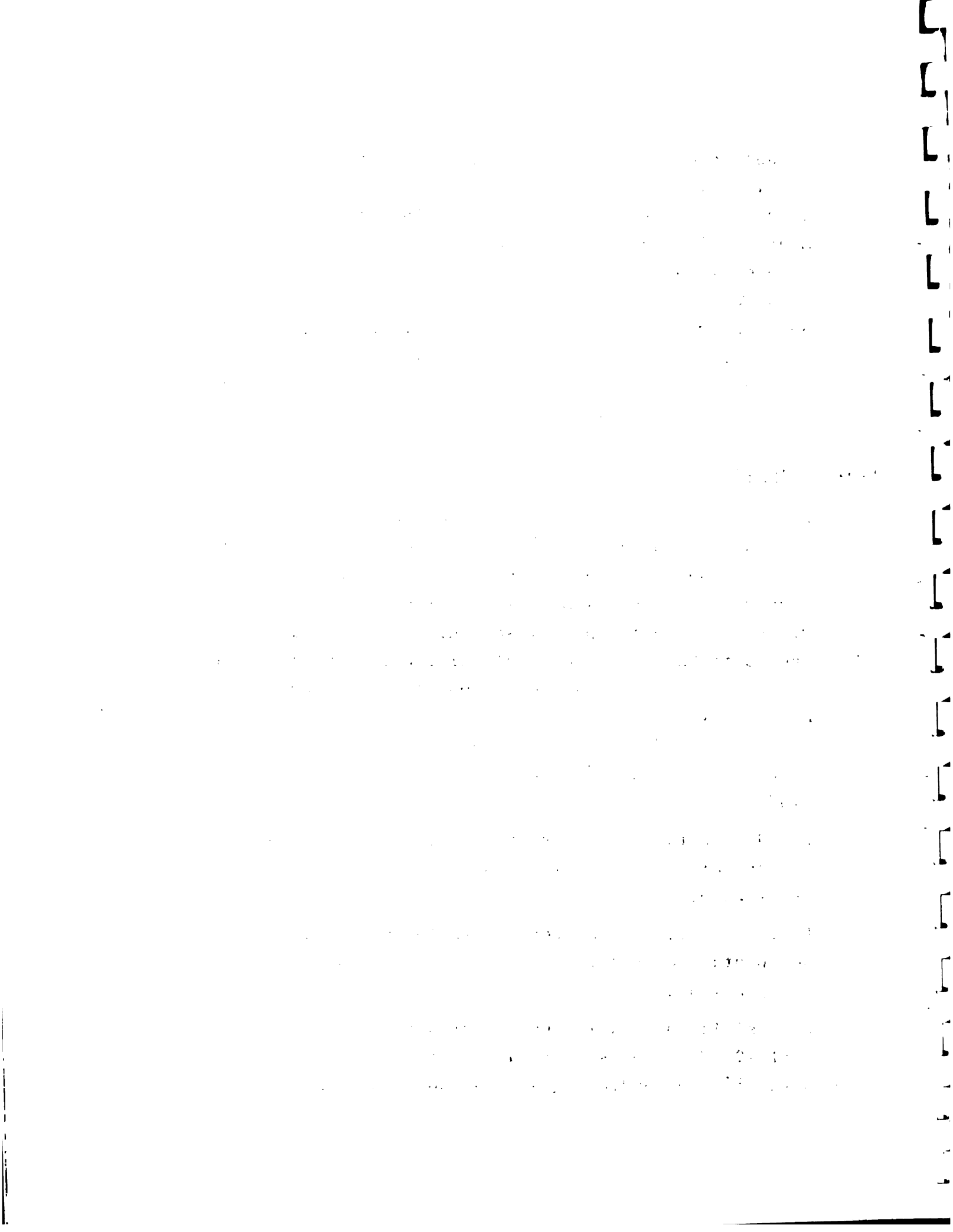
### 1.3. Orientaciones para la valorización de los recursos utilizados

Con estos controles se trata de costos y no de gastos o sea que se tendrá que valorar los recursos utilizados incluso cuando no se haya tenido salida de dinero de la cooperativa. Por ejemplo si los miembros realizan labores sin que se les pague, se tendrá que apuntar la cantidad de trabajo aportado y el valor que significa este trabajo. Para el caso de insumos que sobraron del ciclo anterior y utilizados para una actividad del ciclo presente, se tendrá que apuntar en los controles el uso de estos insumos valorándolos al precio en que fueron comprados.

Las dificultades mayores en cuanto a valorización se presentan para el uso de la maquinaria, equipo y animales de trabajo.

En el caso de que la cooperativa tenga que alquilarlas se apuntará el valor del alquiler para las labores correspondientes.

Pero si la cooperativa posee estos recursos, ¿Cómo valorarlos? No podemos entregar recetas ya que según cada situación se tendrá que adoptar soluciones adecuadas.



Presentaremos entonces distintas alternativas.

1. Valorar con el precio que tuviera que pagar la cooperativa en la zona para alquilar estos recursos, Con este método y en caso de precios especulativos nos alejaríamos del costo real para la cooperativa.
2. Valorar con los precios indicados en los presupuestos del BND.
3. Estimar los costos a partir de la propia experiencia de la cooperativa.
4. Apuntar en el registro solamente las cantidades físicas de recursos utilizados y valorarlos, solamente al final del ciclo. Esta alternativa dependerá de la calidad de los registros implementados en la cooperativa. Se aplica por ejemplo para un tractor propio ya que con las facturas (combustible, aceite, mantenimiento...) se podría al final de un período calcular el costo de utilización global del tractor para después distribuirlo entre las distintas actividades.

En todo caso, se deberá abordar con la cooperativa este aspecto de la valorización para definir el método a utilizar.

1. The first part of the document is a list of names and addresses.

2. The second part of the document is a list of names and addresses.

3. The third part of the document is a list of names and addresses.

4. The fourth part of the document is a list of names and addresses.

5. The fifth part of the document is a list of names and addresses.

6. The sixth part of the document is a list of names and addresses.

7. The seventh part of the document is a list of names and addresses.

8. The eighth part of the document is a list of names and addresses.

9. The ninth part of the document is a list of names and addresses.

10. The tenth part of the document is a list of names and addresses.

11. The eleventh part of the document is a list of names and addresses.

12. The twelfth part of the document is a list of names and addresses.

13. The thirteenth part of the document is a list of names and addresses.

14. The fourteenth part of the document is a list of names and addresses.

15. The fifteenth part of the document is a list of names and addresses.

2. El registro del control del uso de la fuerza de trabajo por actividad

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

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

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

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

- 1- AÑO: Se anota el año en que se está utilizando el formato.
- 2- ACTIVIDAD: Se anota el nombre de la actividad y el número de manzanas, si se trata de un cultivo.
- 3- FECHA: Se anota el mes y la fecha o día en que se realiza una labor.
- 4- LABOR: Aquí se anota la labor que se realizó, por ejemplo: siembra, preparación, cosecha, etc.
- 5- TIPO DE TRABAJO: Aquí se anota el tipo de fuerza de trabajo utilizada; por ejemplo: tractorista, plaguero, asalariado, trabajador. Se deben usar tantas líneas horizontales por labor como diferentes tipos de fuerza de trabajo se tengan que anotar.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. This includes the use of surveys, interviews, and focus groups to gather qualitative information, as well as the application of statistical software for quantitative analysis.

3. The third part details the process of identifying and measuring key performance indicators (KPIs). It explains how these indicators are selected based on the organization's strategic goals and how they are used to monitor progress and performance over time.

4. The fourth part discusses the challenges and limitations of data collection and analysis. It highlights issues such as data quality, bias, and the complexity of interpreting results, and offers strategies to address these challenges.

5. The fifth part provides a summary of the findings and conclusions drawn from the research. It reiterates the importance of a systematic and rigorous approach to data collection and analysis, and offers recommendations for future research and practice.

- 6- UNIDAD DE MEDIDA: Aquí se anota la unidad que se utilizó para medir el trabajo realizado. Ejemplo: día, hora.
- 7- CANTIDAD DE UNIDADES: Aquí se anota la cantidad de unidades de trabajo realizadas por una o varias personas que pertenecen al mismo tipo de personal.
- 8- VALOR UNITARIO: Aquí se anota el valor del trabajo por unidad de medida.
- 9- VALOR TOTAL: Aquí se anota el resultado de multiplicar la cantidad de unidades trabajadas por el valor de cada unidad.
- 10- TOTAL: Aquí se anotará el resultado de sumar todos los valores de la columna -Valor Total-.

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

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that this is essential for ensuring the integrity of the financial statements and for providing a clear audit trail.

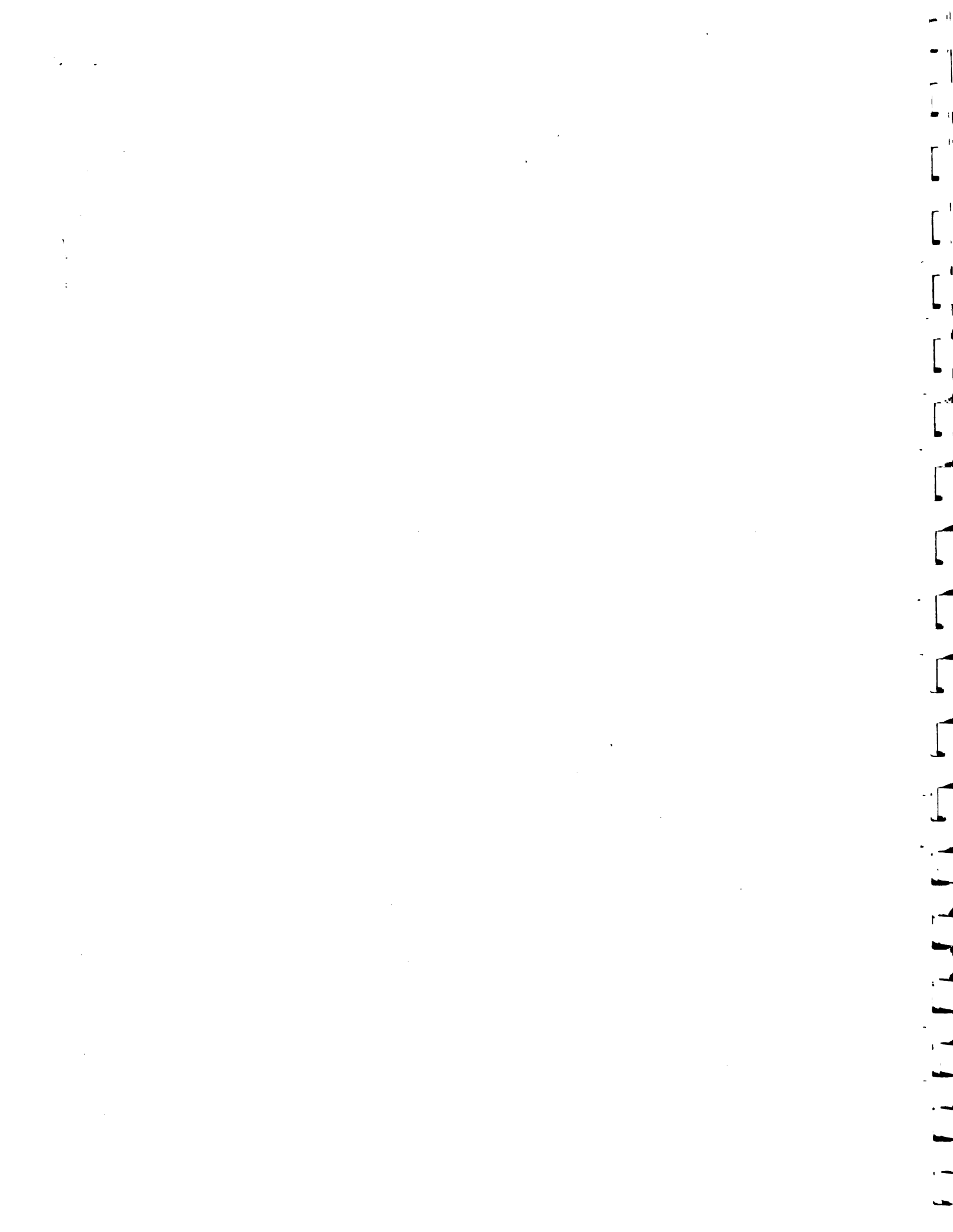
2. The second part of the document outlines the specific procedures that should be followed when recording transactions. This includes the use of double-entry bookkeeping and the requirement that every entry must be supported by a valid receipt or invoice.

3. The third part of the document discusses the role of the accounting department in ensuring that all transactions are recorded in a timely and accurate manner. It highlights the importance of regular reconciliations and the need to address any discrepancies as soon as they are identified.

4. The fourth part of the document provides a summary of the key points discussed in the previous sections. It reiterates the importance of accuracy and transparency in financial reporting and encourages all staff to adhere to the established procedures.







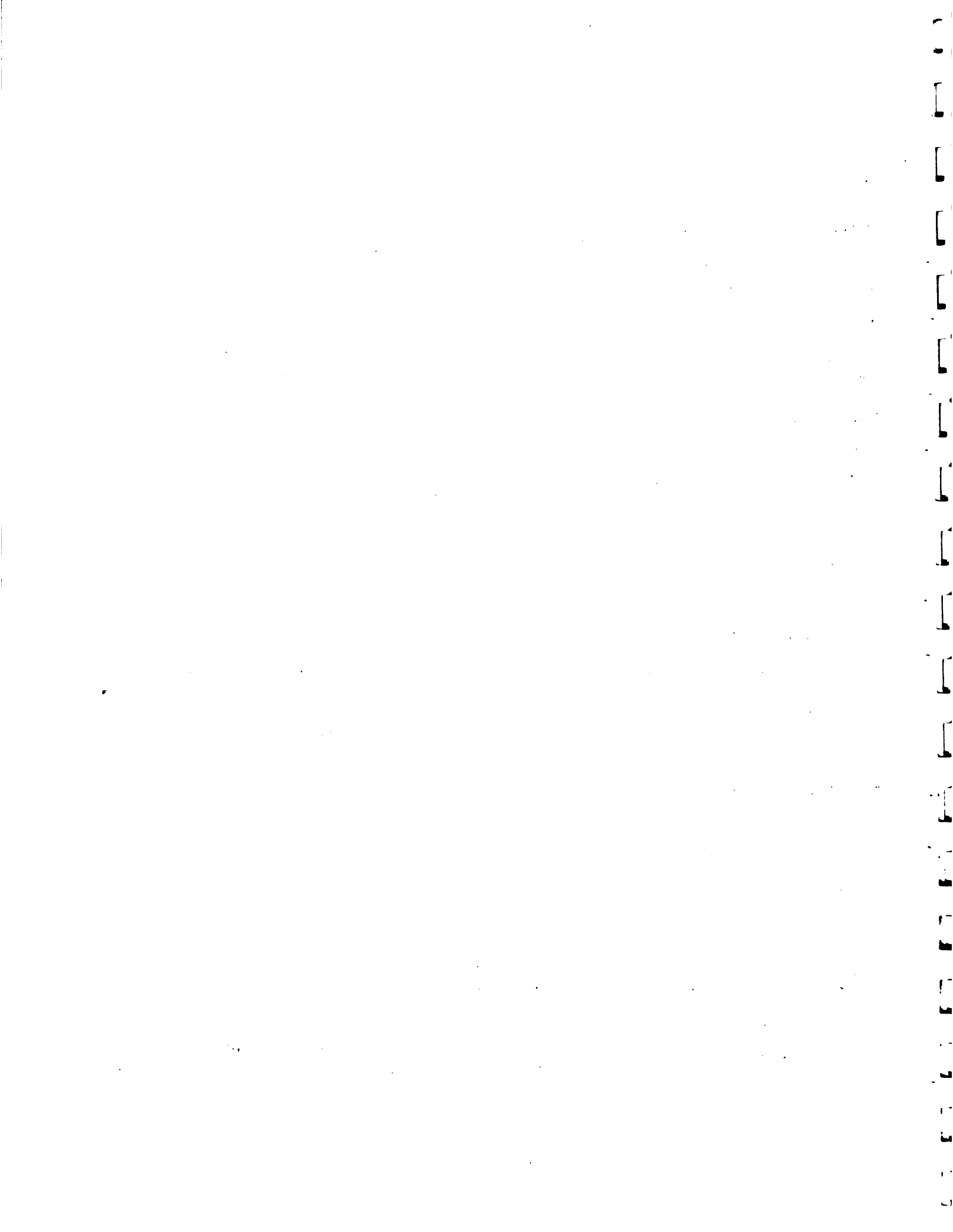
### 3- El registro del control del uso de insumos por actividad

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

Estos pueden ser: semillas, fertilizantes, herbicidas, mate-  
rias primas para fabricar o transformar algún producto, alimenen  
tos, medicinas, materiales, etc.

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

- 1- ACTIVIDAD: Escriba el nombre de la actividad y el número de manzanas si se trata de un cultivo.
- 2- PARCELA: Aquí se anota el nombre de la parcela o parcelas donde está el cultivo o se va a realizar la labor, o su número, en caso de que lo tenga.
- 3- FECHA: Aquí anote el día y el mes en que se realiza la labor.
- 4- LABOR: Aquí se anota la labor que se realiza y escriba claramente en qué consiste. Ejemplo: Preparación de 10 mz de tierra, deshierba de 8 mz de maíz.
- 5- NOMBRE DEL INSUMO: Escriba el nombre del insumo utilizado. Ejemplo: Semilla X-107-A. Los insecticidas, herbicidas y fertilizantes se pueden anotar por su nombre o marca. Ejemplo: Dual, Herbattox, Dipterex.
- 6- UNIDAD DE MEDIDA: Aquí anote la unidad de medida con que se compra el insumo. Ejemplo: quintal, kilo, litro, libra, galón.



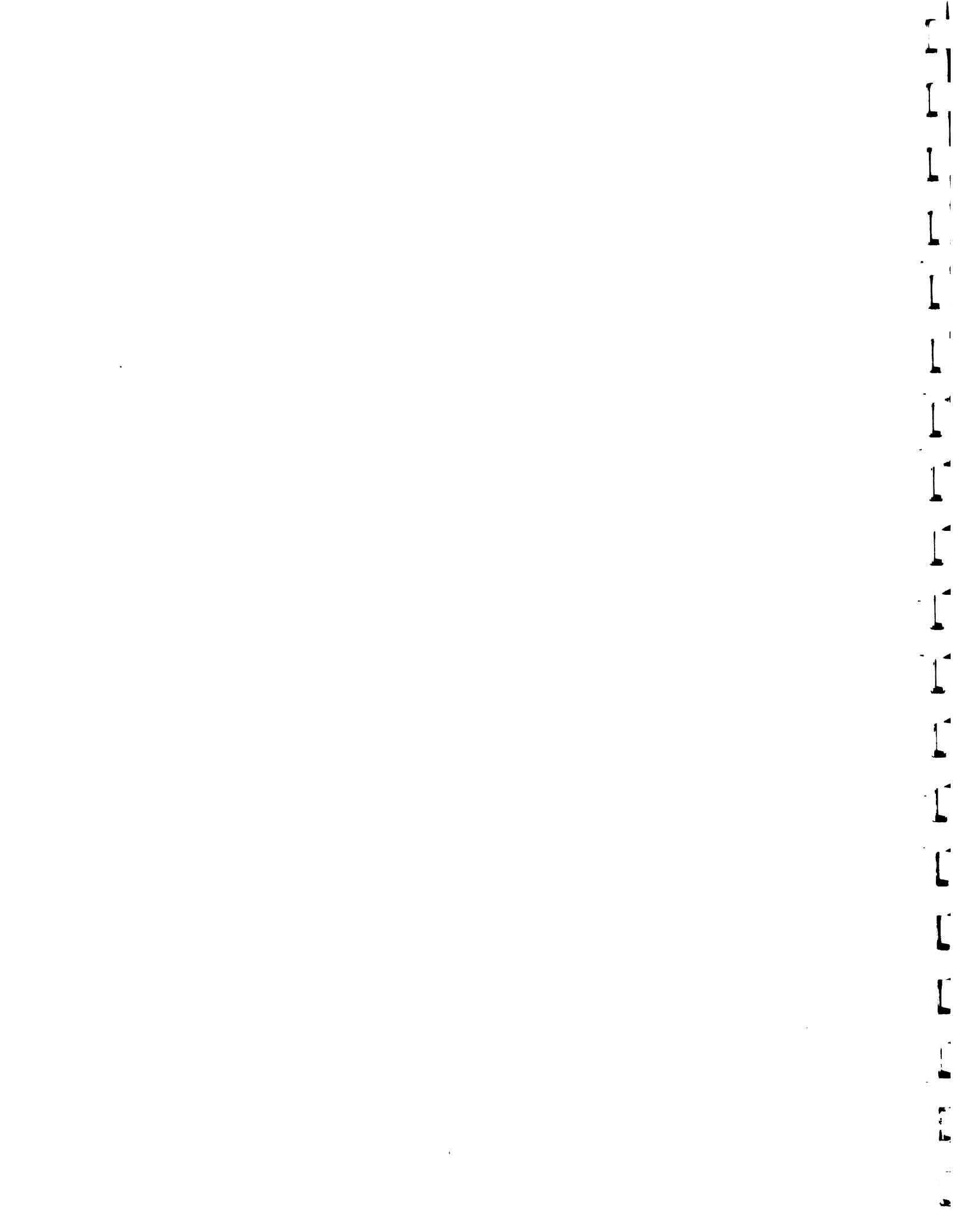
- 7- CANTIDAD DE UNIDADES: Anote en números la cantidad de unidades del insumo que se utilizaron en la labor.
- 8- VALOR POR UNIDAD: En esta columna debe anotarse el valor de compra por unidad de medida del insumo utilizado.
- 9- VALOR TOTAL: En esta columna se anota el valor total del insumo utilizado que resulta de multiplicar la cantidad anotada en la columna (7) por el valor anotado en la columna (8).
- 10- TOTAL: Casilla para anotar el valor sumado de los insumos registrados en toda la columna No. 9.

**IMPORTANTE:** Utilice una hoja para cada actividad y archívela con las anteriores.

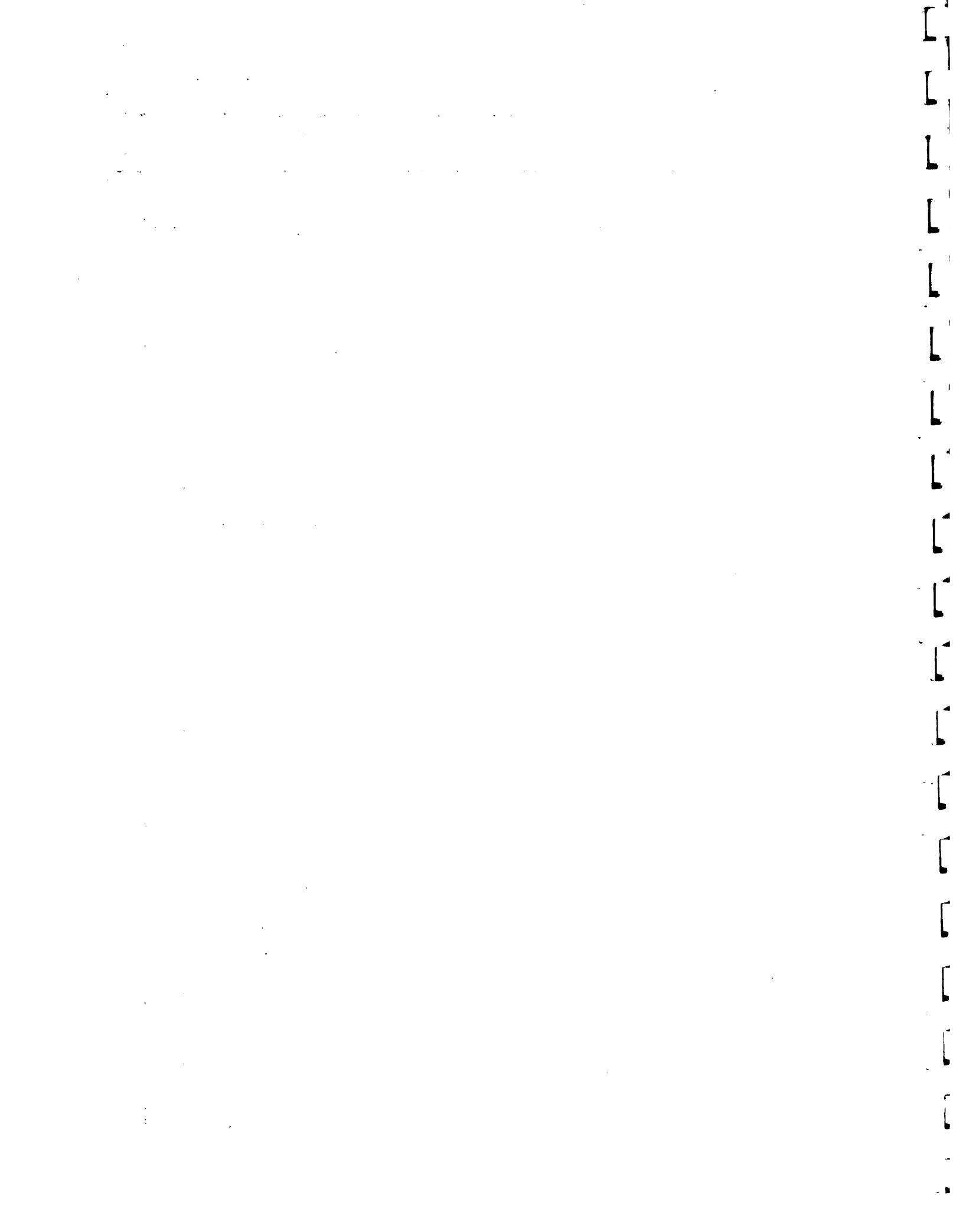
En el lado opuesto de la hoja, anote todas aquellas cosas que crea importantes para ampliar la información, tanto sobre los insumos utilizados como sobre el estado del cultivo, etc.

Si es necesario agregue una hoja de cuaderno para ampliar el informe.

El valor por unidad de medida debe ser suministrado por la Comisión de Finanzas o el encargado de bodega si existe.









4- El registro del control del uso de maquinaria, equipo y animales de trabajo por actividad

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

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

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

1- ACTIVIDAD: Anote el nombre de la actividad en que se van a utilizar los recursos técnicos.

Ejemplo: maíz de primera, café, ganadería, producción de escobas, etc.

También enote el número de manzanas si se trata de cultivo o de mantenimiento de pastos.

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

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

4- LABOR: Aquí anote el nombre de la labor en que se utiliza: la maquinaria, el equipo o los animales de trabajo.

Ejemplo: Arado de 10 mz., fumigación de 5 mz., riego de 8 mz., fertilización de 10 mz.

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



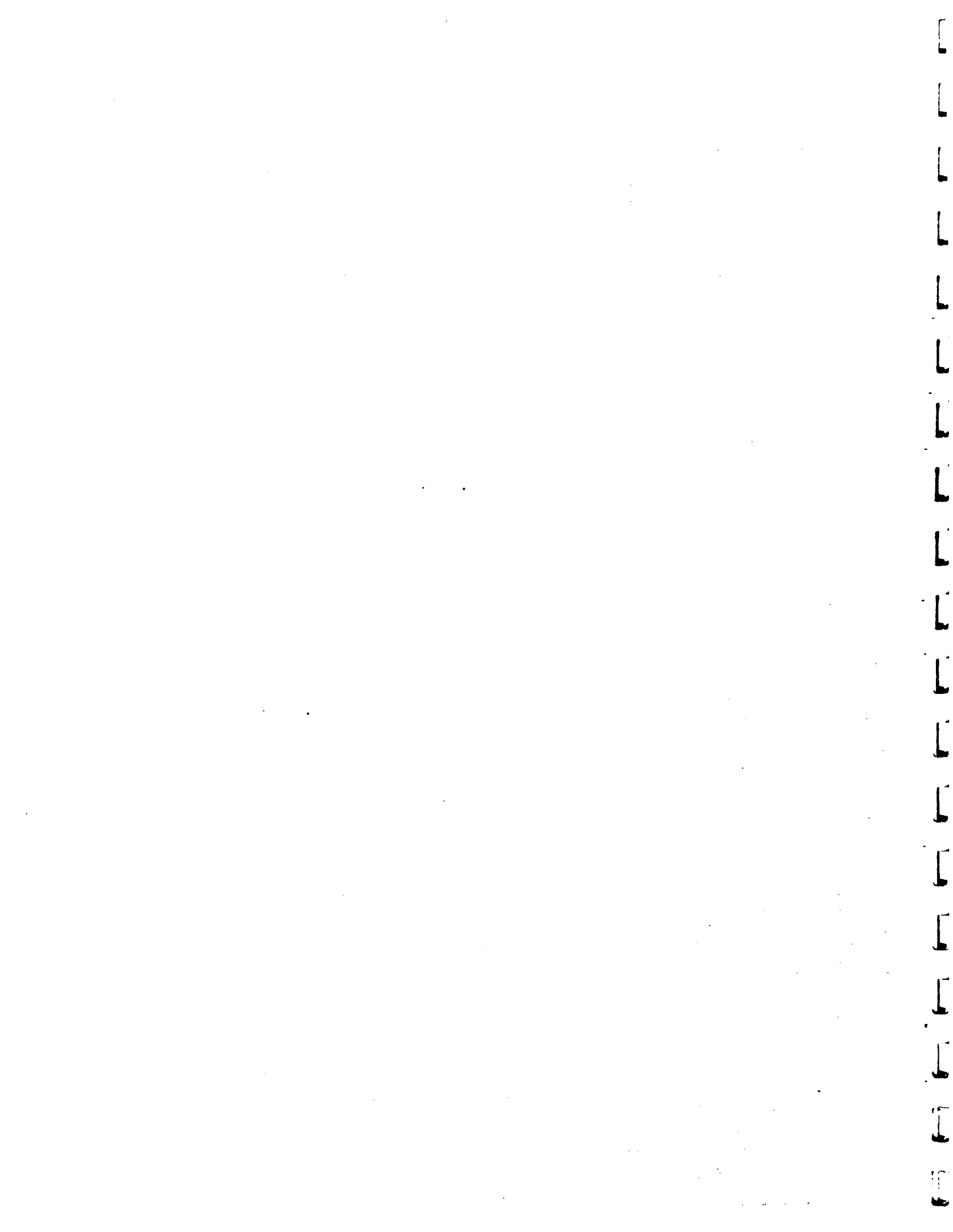
- 6- UNIDAD DE MEDIDA: Anote la unidad de medida que se utilizará para calcular su costo:  
Ejemplo: Horas, días, manzanas.
- 7- CANTIDAD DE UNIDADES TRABAJADAS: Escriba en números, la cantidad de unidades trabajadas.
- 8- VALOR POR UNIDAD: Anote el valor correspondiente a cada unidad de trabajo.  
En el caso de usarse medios que sean propiedad de la cooperativa, será necesario acordar previamente el método para definir un costo promedio de utilización de cada medio propio de la cooperativa. Este dato puede ser suministrado por el coordinador de finanzas.
- 9- VALOR TOTAL: Anote el total del valor que resulta de multiplicar lo anotado en la columna (7), cantidad de unidades trabajadas, por lo anotado en la columna (8), valor por unidad.
- 10- TOTAL: Casilla para anotar el total del costo de los recursos técnicos utilizados. Es la suma de todas las cantidades anotadas en la columna (9).

**IMPORTANTE:** Anote el respaldo de cada hoja los datos y las informaciones que considere útiles.

Ejemplo: Estado de la máquina o fallas que tenga.  
Sistema de manejo de la máquina.  
Estado del terreno o del cultivo.  
Problemas climáticos que inciden en el trabajo.







GUIA No. 2

El Control del dinero en efectivo

1- ¿Para qué sirve este control?

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

2- Formatos que se usan para el registro

2.1- Recibo de Egreso

<b>RECIBO DE EGRESO</b>	
	Nº <u>3</u>
LA COOPERATIVA <u>Carlos Fonseca Amador</u>	
PAGA A <u>Taller Moderno</u>	
LA CANTIDAD DE <u>mil trescientos cordobas</u>	
<u>netos</u>	C. <u>1,300</u> 00
EN CONCEPTO DE <u>Reparación del motor de arranque del tractor</u>	
FECHA <u>13/04/84</u>	<u>[Firma]</u>
<b>RECIBIDO CONFORME</b>	
<u>L. RIOS</u>	
<b>FIRMA COORD. FINANZAS</b>	
<b>ORIGINAL: COOPERATIVA</b>	





Este documento se usa cuando la cooperativa saca dinero en efectivo y se lo entrega a una persona o institución. El documento original queda en poder de la cooperativa, llevando la firma de la persona que recibió el dinero. La copia del recibo se entrega a la persona que recibió el dinero.

Todos los recibos de Egreso deben ser numerados y conservados cuidadosamente ya sea en folder o una carpeta, tratando de conservar el orden en que fueron elaborados.

2.2- Recibo de Ingreso

<b>RECIBO DE INGRESO</b>	
LA COOPERATIVA	<u>Carlos Fonseca Amador</u> Nº <u>29</u>
RECIBE DE	<u>Timoteo Luna</u>
LA CANTIDAD DE	<u>diez y seis mil Cordobas</u>
<u>metas</u>	₡ <u>16,000</u>
EN CONCEPTO DE	<u>Venta de dos vacas</u>
FECHA	<u>16/04/84</u>
	<u>T. Rios</u>
	FIRMA DEL COORD. DE FINANZAS
COPIA: COOPERATIVA	

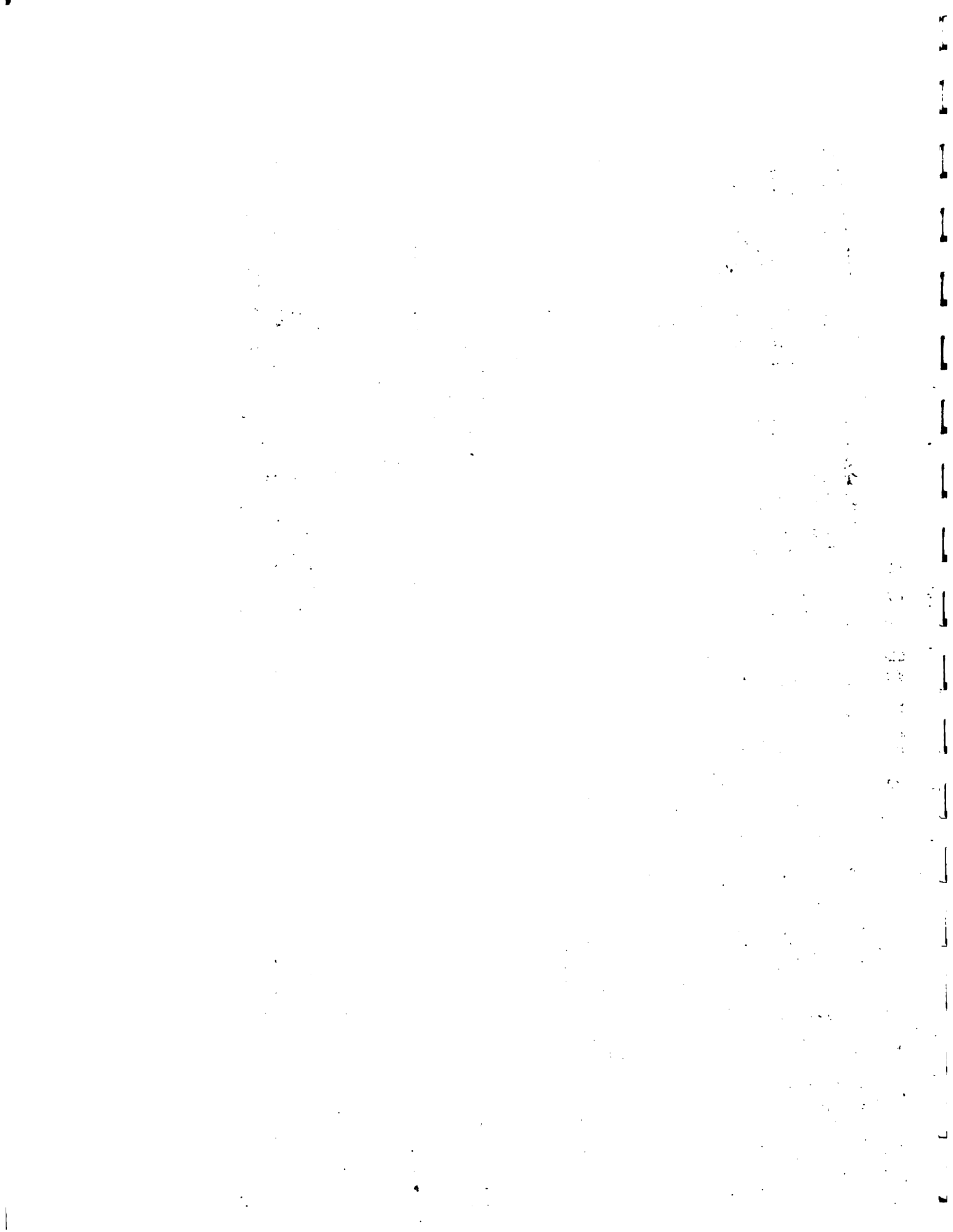
Este documento se usa cuando la cooperativa recibe dinero o cheque de alguna persona o institución. El original se entrega al que da el dinero, con la firma de quien lo recibe.

La copia se queda en la cooperativa.

Todos los recibos de ingresos deben ser numerados y conservados cuidadosamente en un folder o carpeta, diferente al folder de los recibos de Egreso.







### 2.3- Libro de Caja

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

El formato tiene 6 columnas en las cuales se registran:

- 1- La fecha de la entrada o salida de dinero.
- 2- el número del recibo de ingreso o egreso correspondiente
- 3- el detalle o sea la explicación resumida de lo que se paga o lo que se recibe
- 4- la cantidad de dinero que entra, cuando es un ingreso
- 5- la cantidad de dinero que sale, cuando es un egreso
- 6- la cantidad de dinero que hay en caja después de cada entrada o salida.

### 3- Como se inicia el control

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

[The page contains extremely faint and illegible text, likely bleed-through from the reverse side of the document. The text is too light to transcribe accurately.]

INVENTARIO DEL DINERO EN EFECTIVO

BILLETES	MONEDAS	CHEQUES		
		Banco	No.	Valor
C\$1,000 x 2 = C\$2,000	C\$ 5 x 4 = C\$20	BND	01041	10,454.00
500 x 1 = 500	1 x 6 = 6	BND	01084	8,253.10
100 x 2 = 200	0.5 x 2 = 1			
50 x 1 = 50	0.25 x 4 = 1			
20 x 2 = 40	0.10 x 10 = 1			
10 x 1 = 10	0.05 x 5 = 0.25			
<b>TOTAL BILLETES = C\$2,000</b>	<b>TOTAL MONEDAS = C\$29.25</b>	<b>TOTAL CHEQUES=18,707.10</b>		

TOTAL.

Billetes	2,800
Monedas	29.25
Cheques	18,707.10

TOTAL dinero efectivo C\$21,536.35

FECHA 10 / abril / 1984

J. Amador  
Firma Presidente

T. Ribos  
Firma Coordinador Finanzas

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

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





GUIA No. 3

El control del dinero pagado por el trabajo

1- ¿Para qué sirve?

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

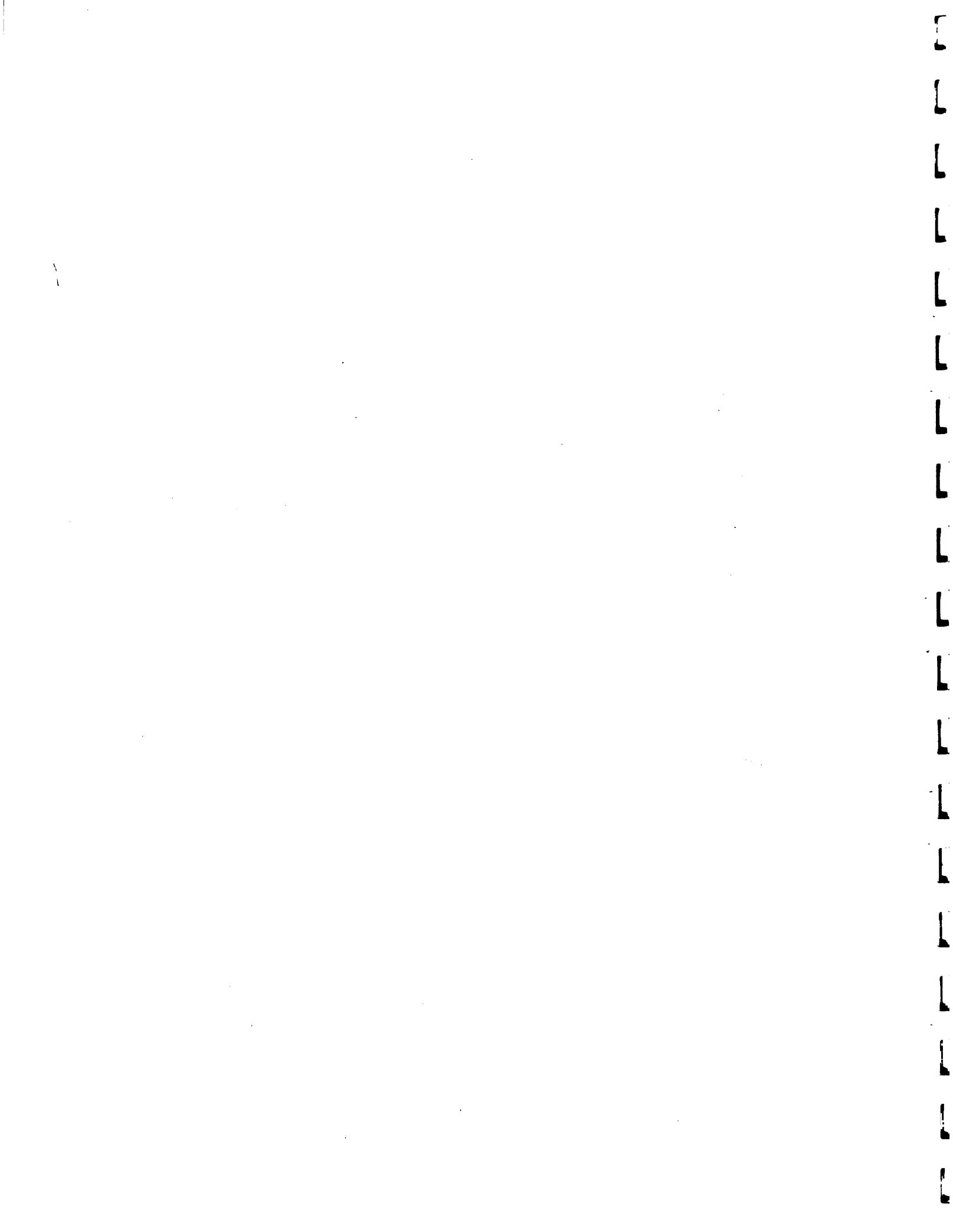
2- El formato de registro

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

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

Esta planilla contiene los siguientes detalles:

- la semana para la cual se elabora
- el nombre del trabajador
- la cantidad de dinero a pagarse por cada día de la semana
- el total de la remuneración para la semana
- la deducción por reembolso de préstamo personal o aportación.
- el total neto a pagarse
- la firma del trabajador.
- la firma de los coordinadores de producción, finanzas y presidente.







GUIA No. 4

Control de los Financiamientos del BND

1- ¿Para qué sirve?

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

2- El formato que se usa

Para registrar lo prestado y lo abonado es necesario llevar un formato por cada tipo de préstamo.

Por ejemplo una cooperativa tiene:

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

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

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

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



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

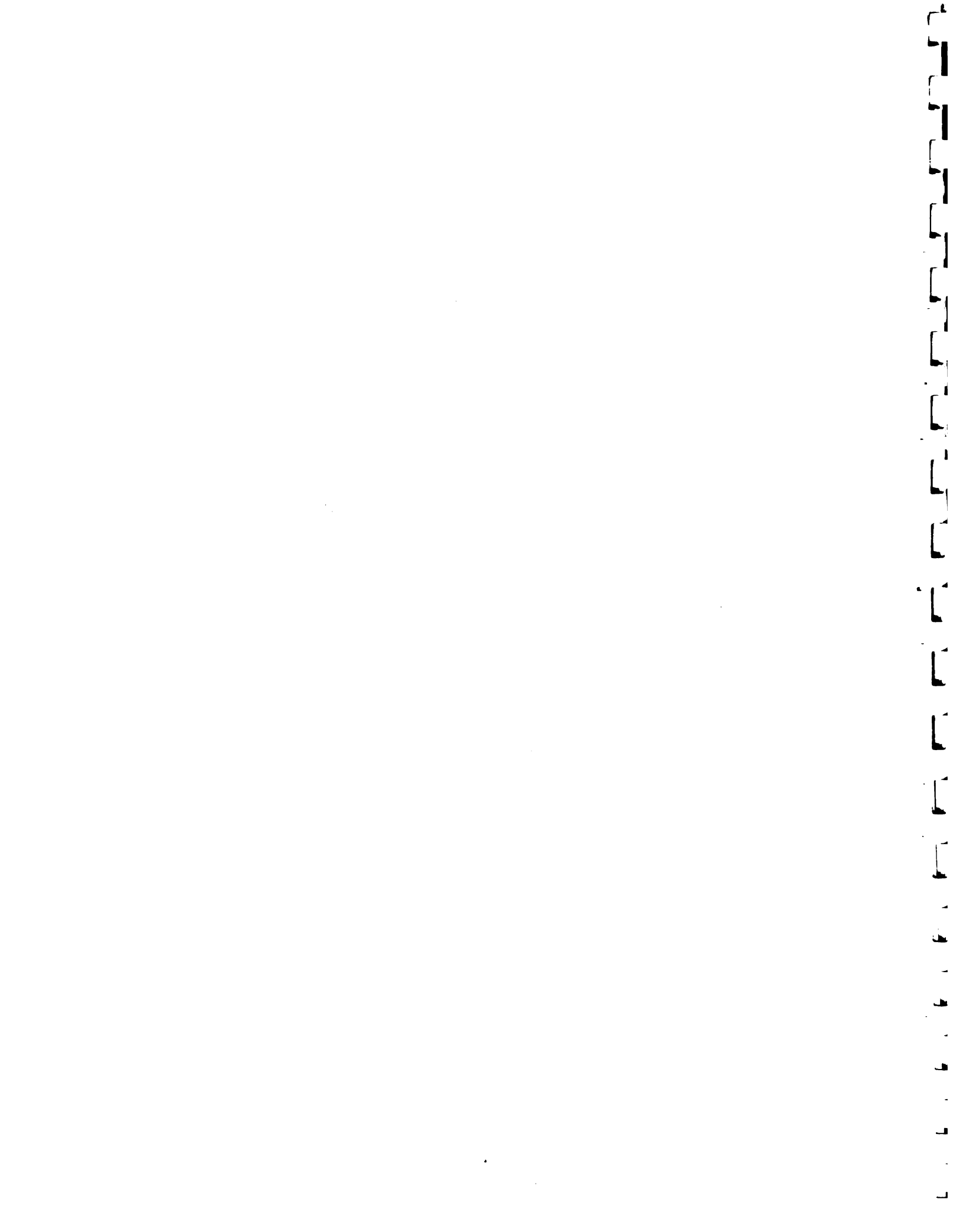
- 1- la fecha de retiro o abono
- 2- el número del comprobante que entrega el Banco
- 3- la forma de retiro o abono, si se trata de dinero, de Carta Orden, etc.
- 4- el monto retirado
- 5- el monto total del abono
- 6- el monto de los intereses
- 7- el monto del abono aplicado al principal del préstamo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

El saldo se calcula con la suma de las cantidades prestadas restandoles la suma de los abonos al principal.

Hay que recordar que el Banco le presta a la cooperativa por medio de ordenes de compra, como en el caso de la Carta Orden de Crédito que sirve para comprar insumos.

### 3- Como iniciar el control

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

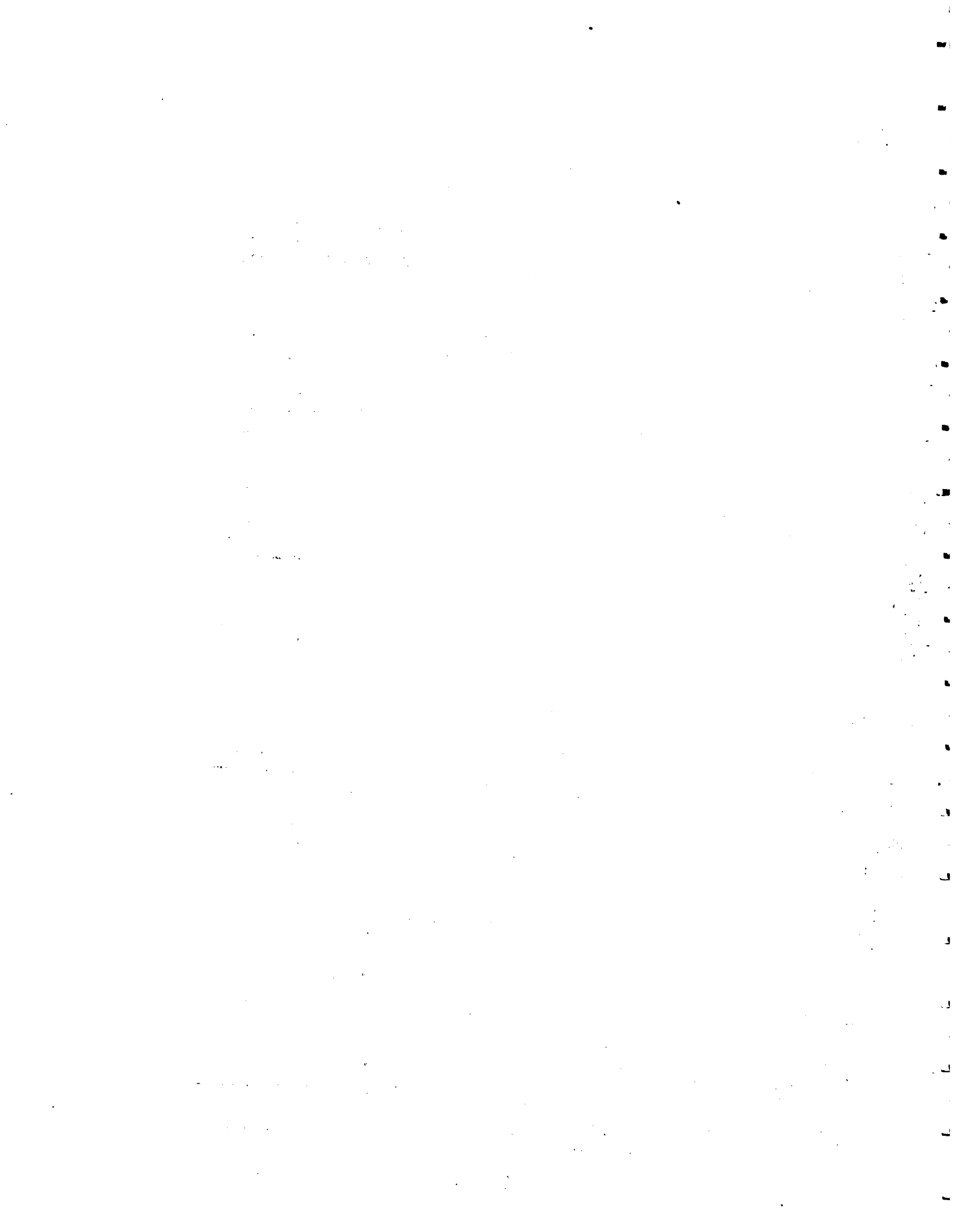




# CONTROL DEL FINANCIAMIENTO

OBJETO DEL MESTAMO ALGOBACA      FECHA DE APROBACION 06/10/84      FECHA DE VENCIMIENTO 9/08/86  
 TASA DE INTERES B      MONTO AUTORIZADO 150,000.00

FECHA MES	DIA	Nº del comprobante	FORMA DE RETIRO O ABONO	MONTO RETIRADO	TOTAL	MONTO ABONADO		SALDO PENDIENTE
						INTERESES	PRINCIPAL	
Junio	15	1044	Dinero	200 00 00				200 00 00
Julio	05	1068	Carta Orden	1040 10				3040 10
Julio	20	1104	Carta Orden	11800 50				48406 20
Agosto	05	1201	Dinero	500 00				53406 20
Agosto	12	1309	Carta Orden	2240 00				75806 20
Sept	20	1509	Carta Orden	6400 00				139806 20
Oct	25	1406	Dinero	1000 00				149806 20
Enero	10	804	Cheque		45,000.00	4815.32	40184.68	1099621.52
Feb	10	909	Cheque		70,000.00	730.00	69270.00	10351.52
Feb	26	1010	Dinero		40,486.00	1344.88	40351.52	0000.00



## GUIA No.5

---

**Control del dinero depositado en Cuenta de Ahorro**

---

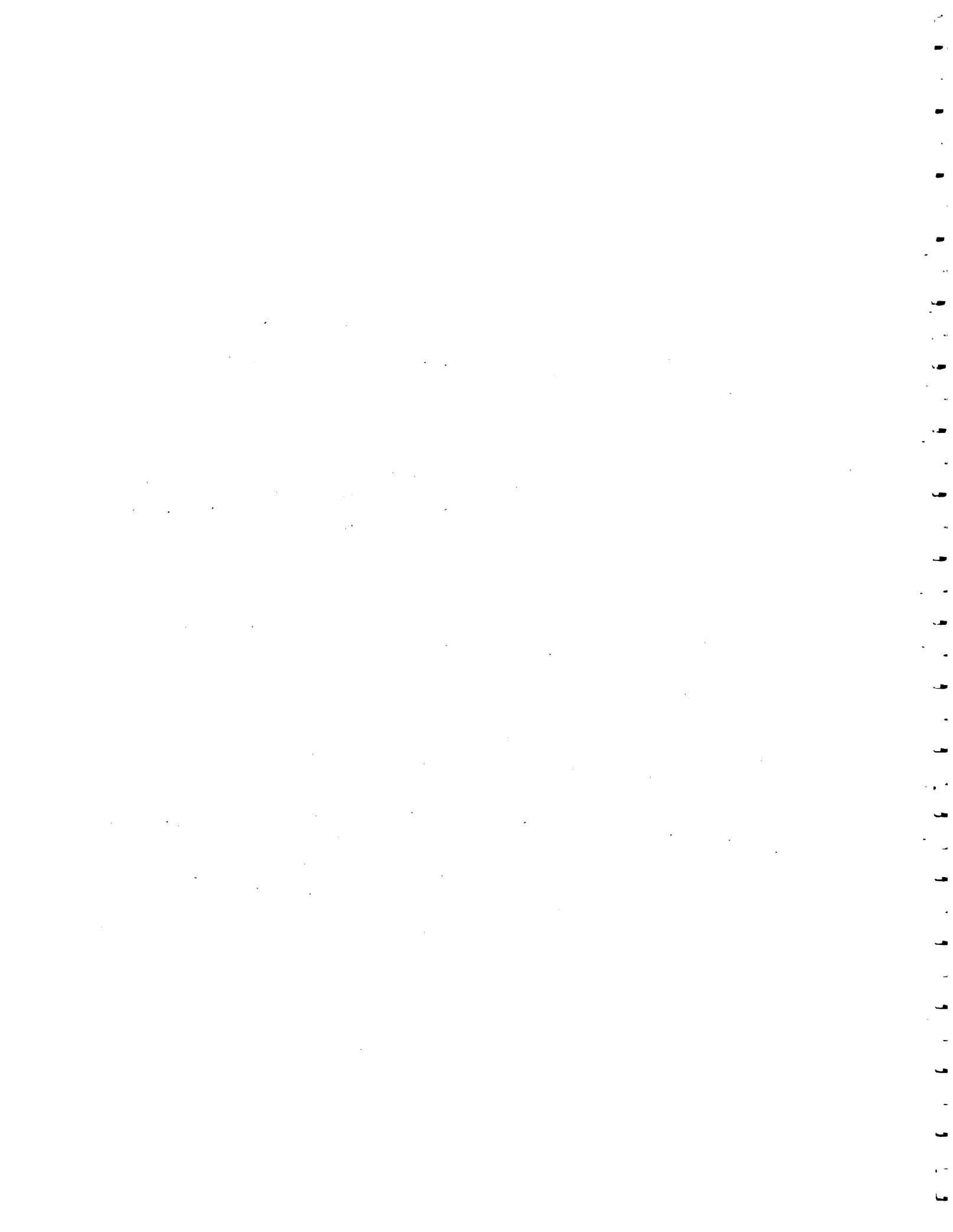
1- ¿Para que sirve?

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

2- El formato de control

Si la cooperativa tiene una cuenta de ahorro, el Banco le entregó una libreta de ahorro, en la cual cada vez que se deposita y retira dinero, el mismo banco registra en la libreta los movimientos y el saldo.

Además, el banco calcula los intereses que va ganando el dinero depositado y también los registra en la libreta. En este caso, la cooperativa no necesita llevar un control especial de la cuenta, puesto que la libreta es suficiente. Sin embargo es útil para la cooperativa, conservar los comprobantes de depósito y retiro y archivarlos, igual que los recibos de ingreso y egreso.



## GUTA No. 6

---

### El control del dinero prestado a los miembros

---

#### 1- ¿Para qué sirve?

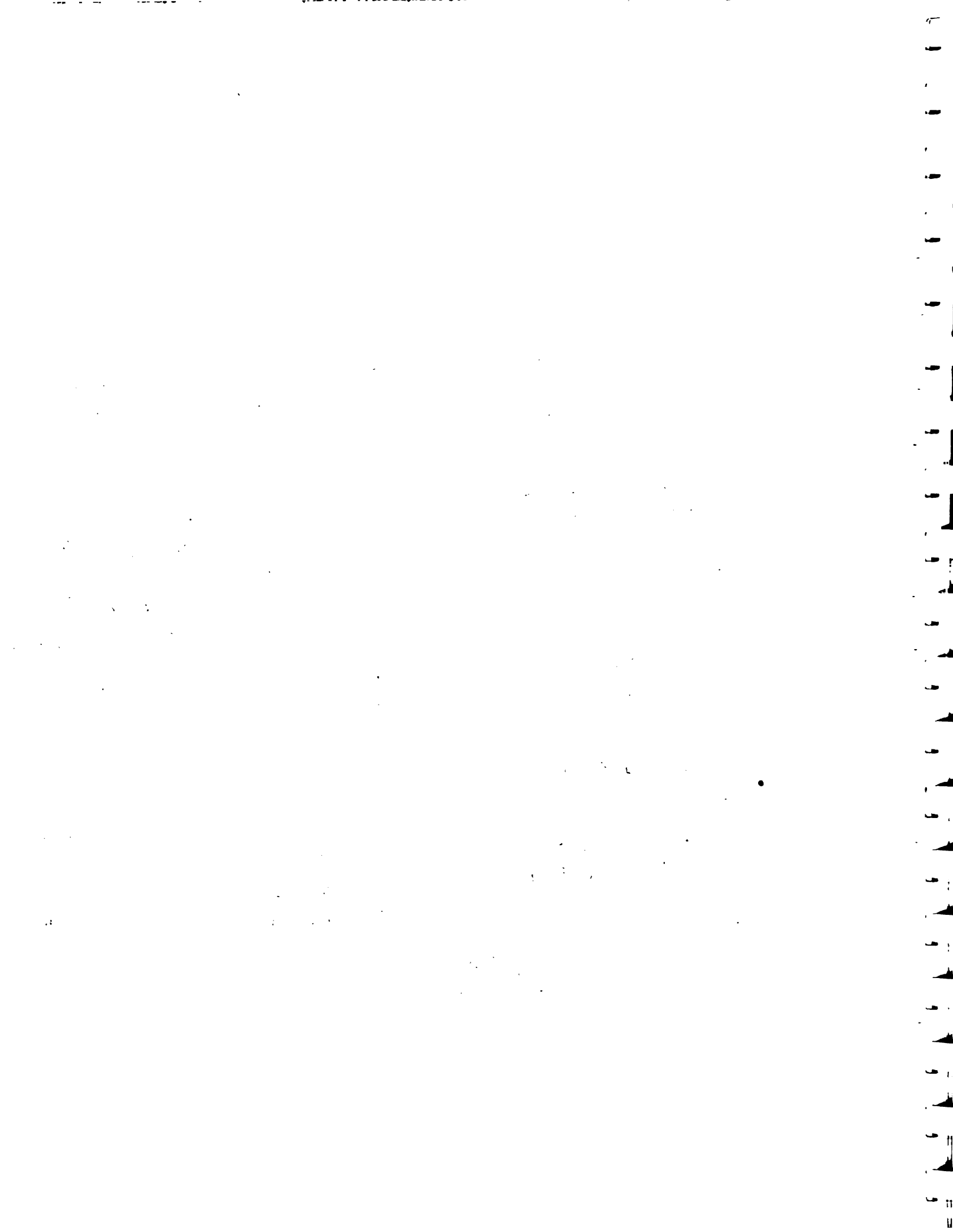
Este control se lleva para conocer cuales son las cantidades de dinero que fueron prestadas temporalmente a los miembros de la cooperativa y las cantidades que estos han reembolsado, ya sea por deducción en la planilla, ya sea por pago en efectivo.

Este control debe ser llevado por la Comisión de Finanzas, usando un formato por cada miembro que le debe dinero a la cooperativa.

#### 2- El formato de control

En este formato se encuentran los siguientes detalles:

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



## CONTROL DE LOS PRESTAMOS A MIEMBROS

Nombre y Apellidos del miembro : <i>Julio Centeno</i>				
Fecha	Nº del Recibo	Valor del prestamo	Valor del abono	saldo pendiente
<i>8 Abril</i>	<i>-</i>	<i>150</i>		<i>150</i>
<i>11 Abril</i>	<i>planilla 1</i>		<i>40</i>	<i>110</i>





## GUÍA No.7

---

**Control de las ganancias distribuidas a los miembros**

---

**1- ¿Para que sirve?**

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

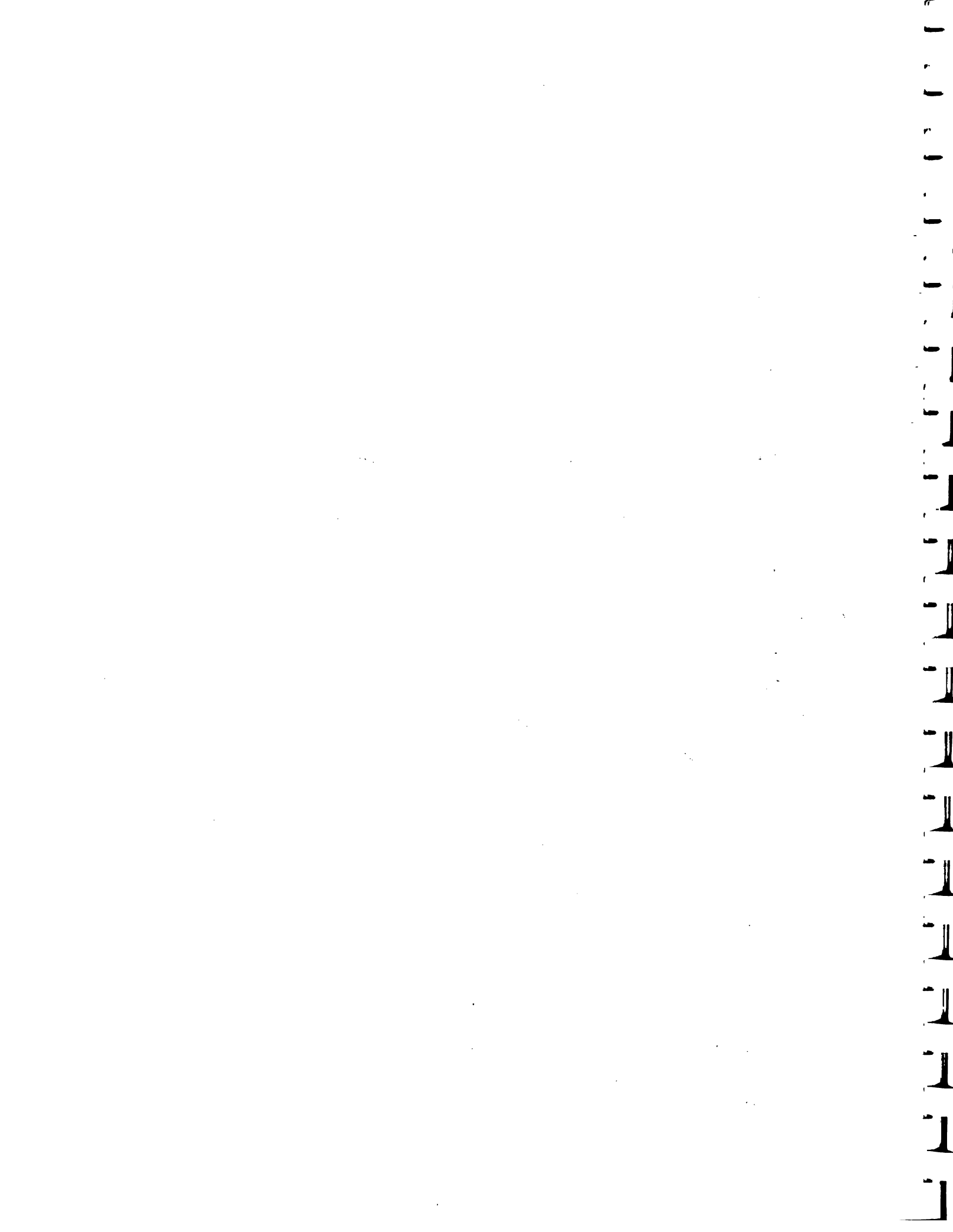
**2- El formato de control**

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

En este formato se detalla:

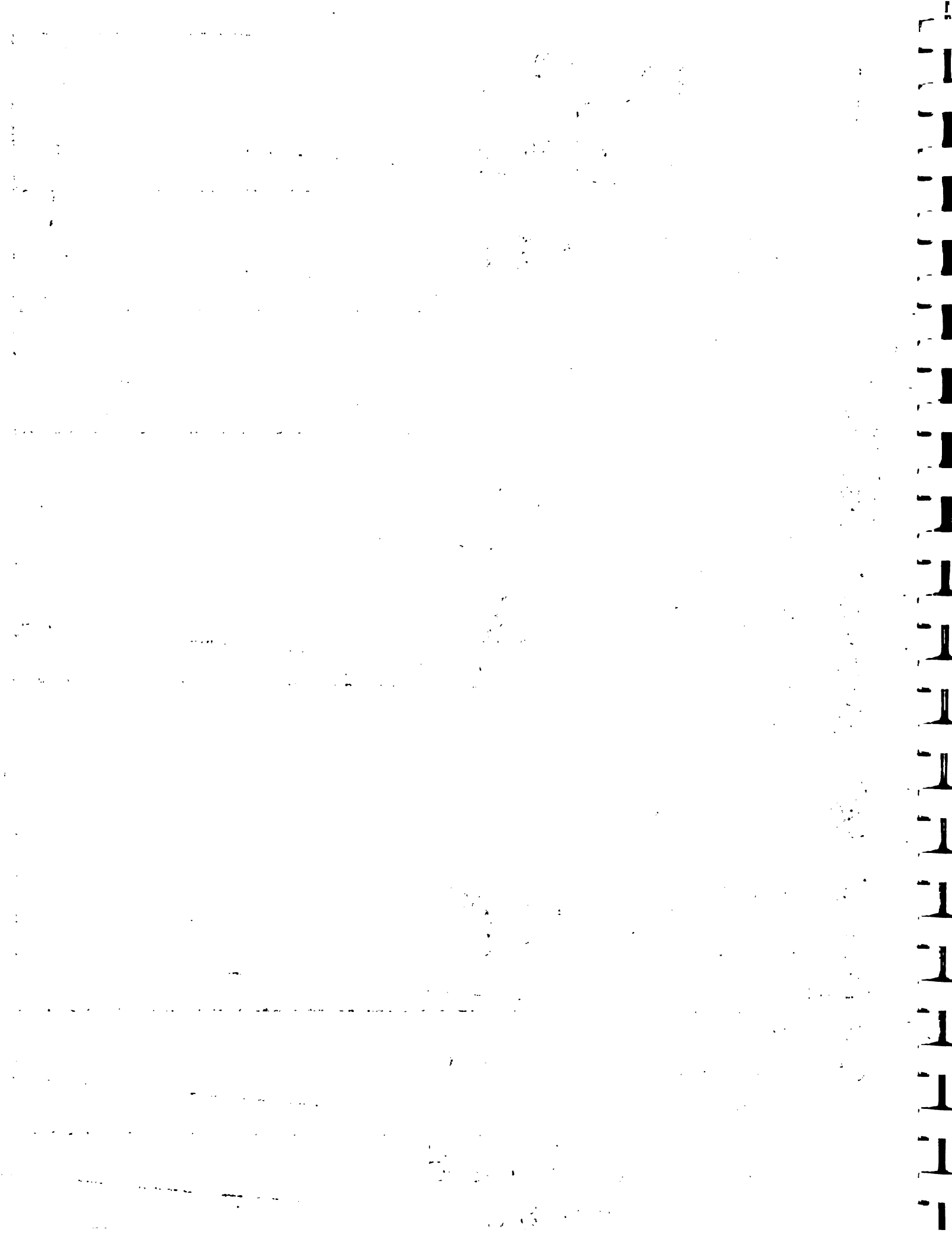
- el nombre del miembro
- la fecha de distribución
- el número del recibo de egreso que corresponde a la entrega de dinero
- el bien que se distribuye
- la unidad de medida utilizada
- el valor por unidad de medida
- la cantidad total
- el valor total entregado
- la firma del miembro

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



# CONTROL DE LAS GANANCIAS DISTRIBUIDAS

Nombre y Apellidos del miembro: <i>Gustavo Amador</i>							
Fecha	Nº. del Recibo	Detalle	Unidad de medida	Valor por unidad	Cantidad	Valor total	Firma
10 Julio	24	Dinero - Excedente	DIAS	100	50	5,000	G. Amador
15 Julio	-	Leche	Galón	10	5	50	G. Amador
7 Julio	-	Leche	Galón	10	2	20	G. Amador
8 Julio	-	Leche	Galón	10	1	10	G. Amador
15 Julio	-	Leche	Galón	10	2	20	G. Amador
10 Agosto	-	maiz	Saco	200	3	600	G. Amador



**GUÍA No. 8**

---

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

---

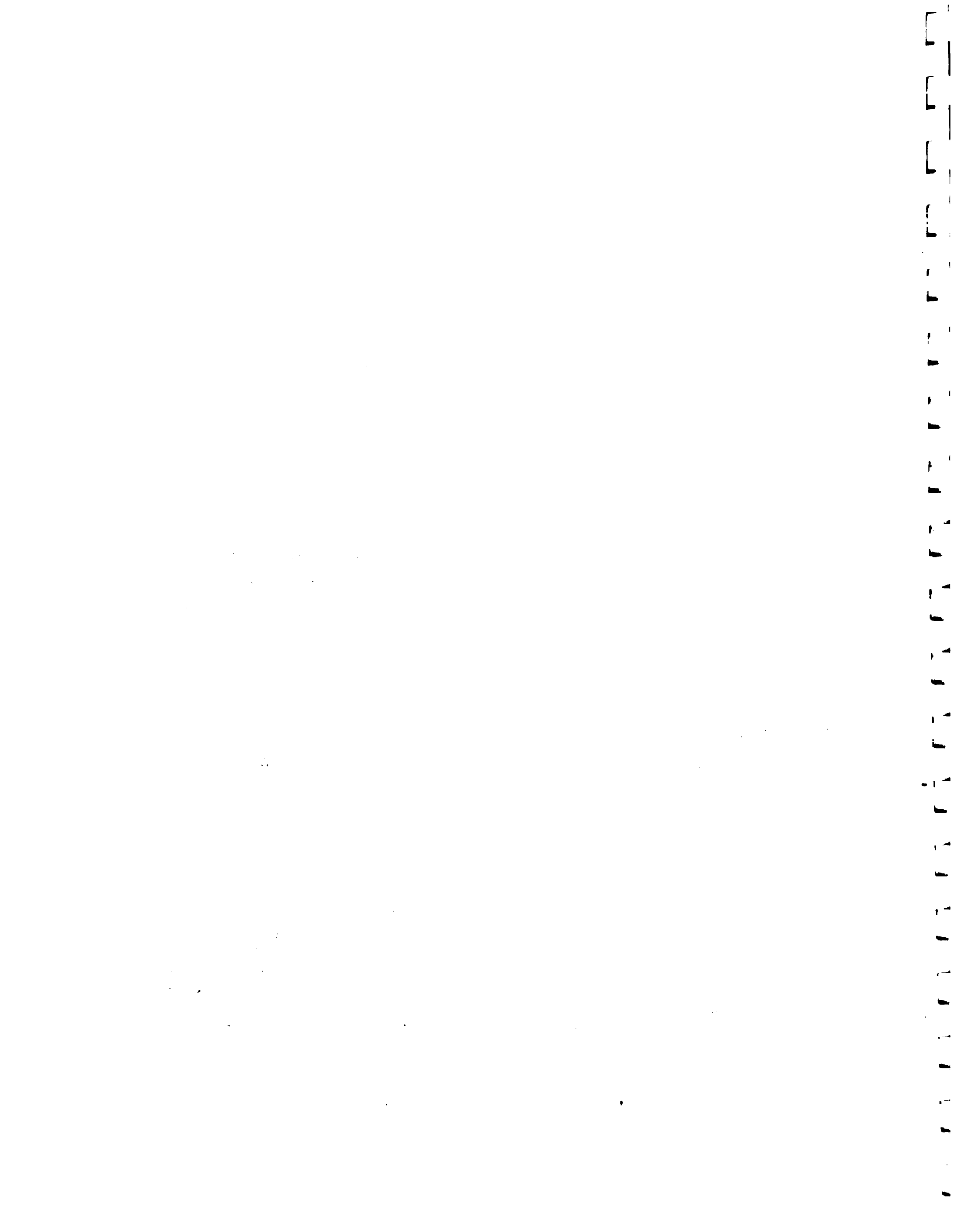
**1- ¿Para que sirve?**

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

**2- El formato de control**

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

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

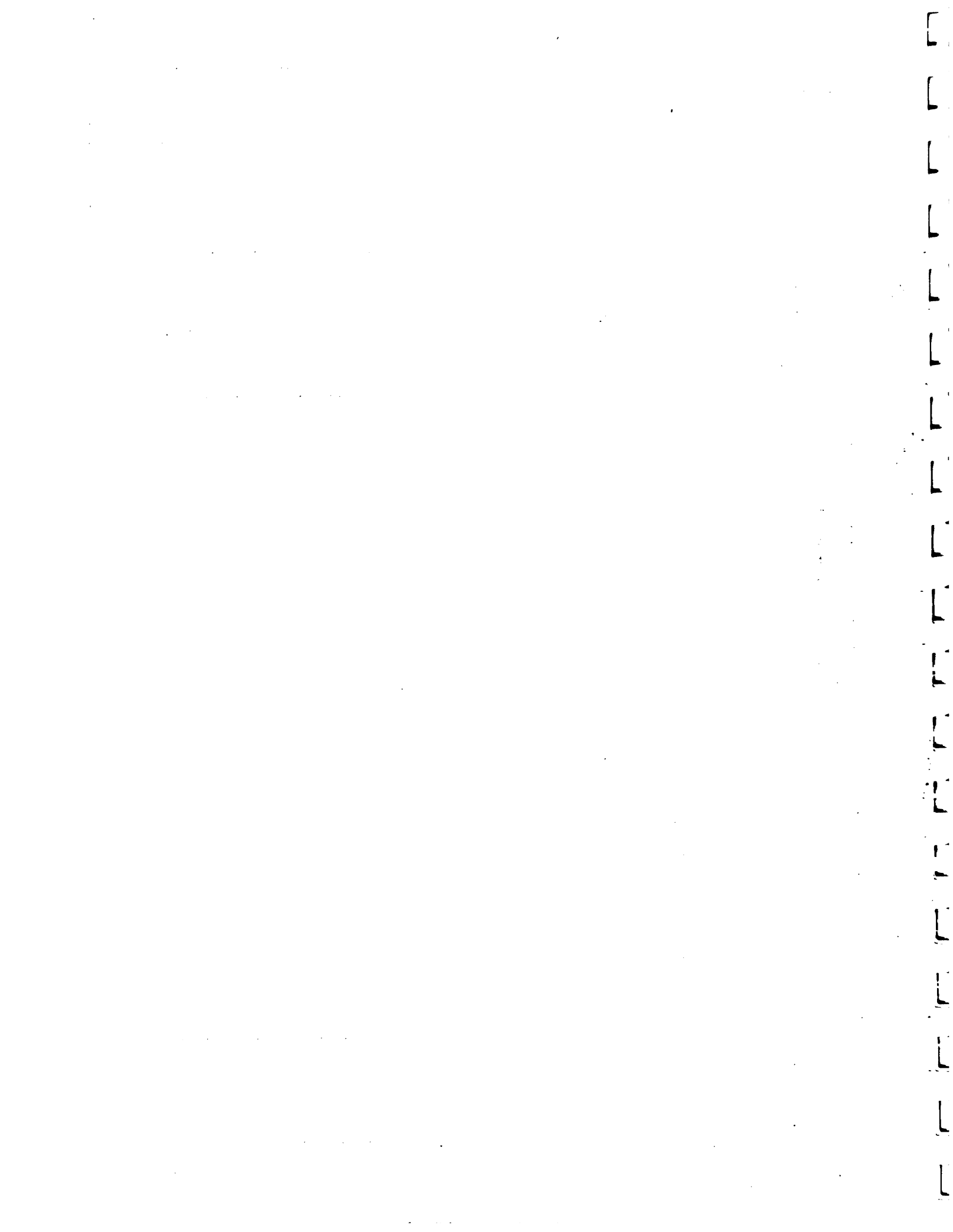


# CÓNTROL DE LAS APORTACIONES

Nombre y apellidos del miembro: Sesero Amador

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

El día \_\_\_\_\_ se devuelven las aportaciones por un monto de \$ \_\_\_\_\_





GUIA No.9Control de Bodega1- ¿Para qué sirve?

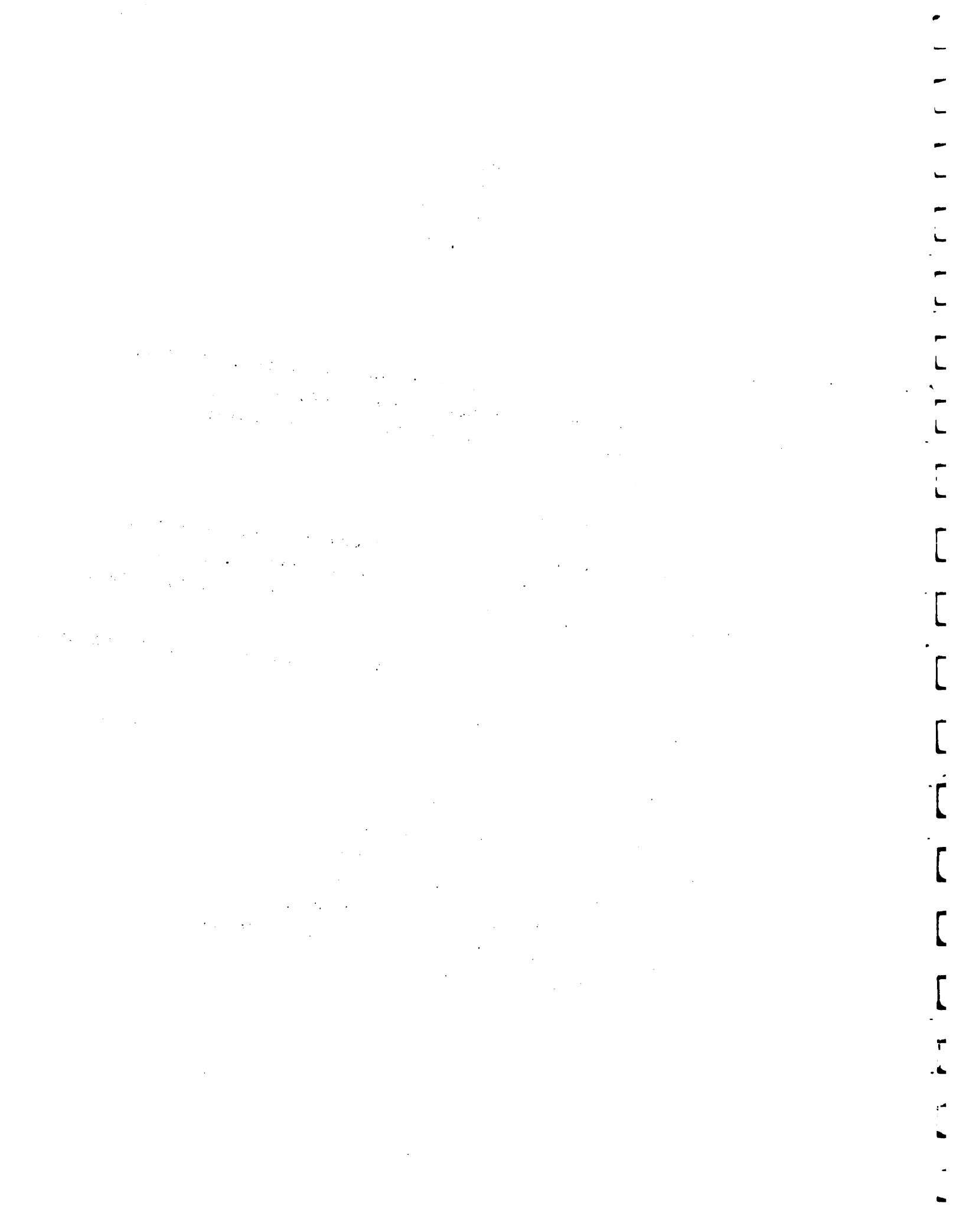
Este control sirve para conocer permanentemente la cantidad de cada producto que se encuentra en la bodega de la cooperativa. Este control lo puede llevar un miembro de la Comisión de Producción.

2- El formato de control

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

En el formato de control se anotan las siguientes informaciones:

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



### 3- Como iniciar el control

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

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

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

THE HISTORY OF THE

... ..

... ..

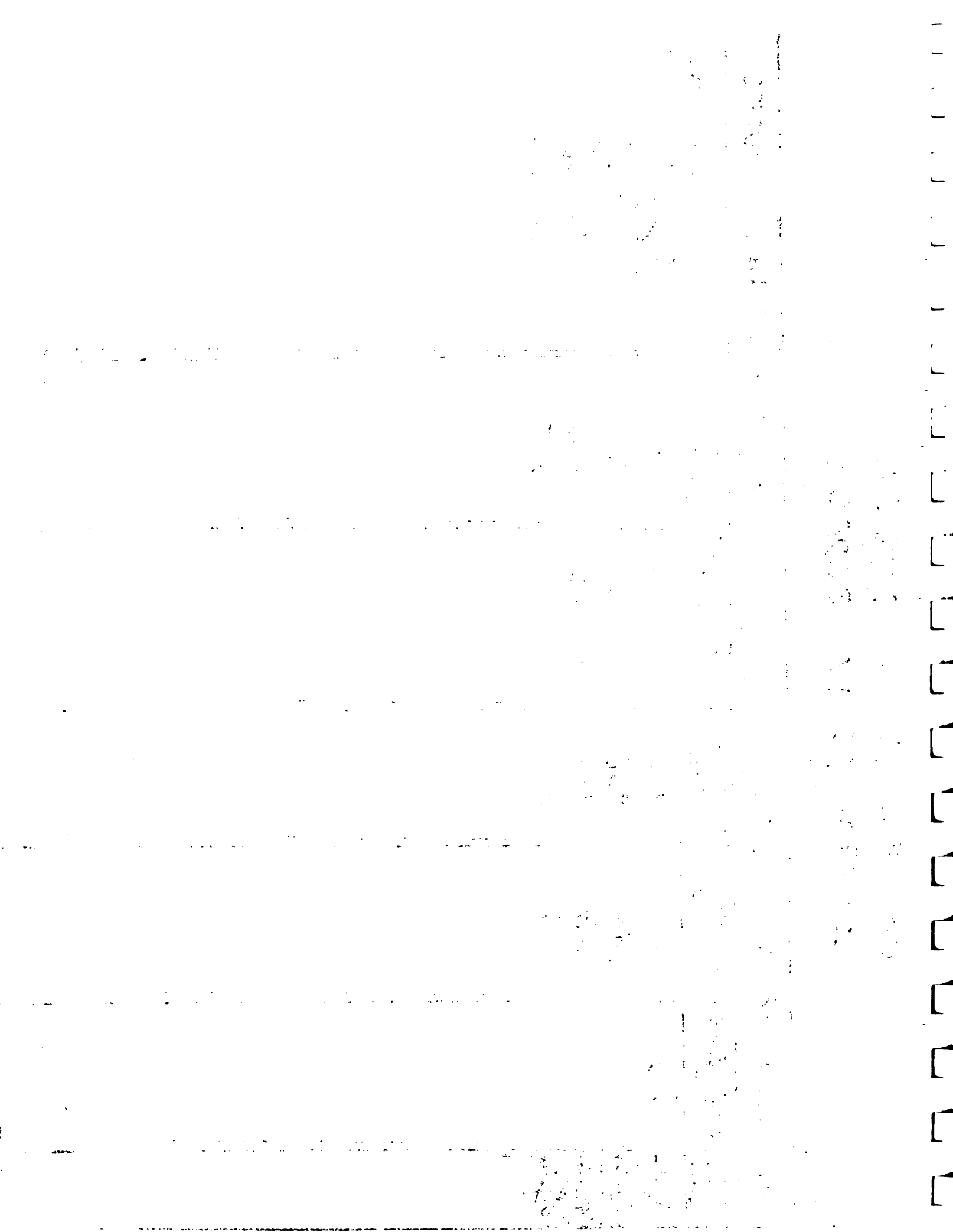
... ..

... ..

# CONTROL DE LA BODEGA

Nombre del producto: **UREA**      unidad de medida: **QUINTAL**

Fecha	cantidad que entra	cantidad que sale	valor por unidad	valor total de lo que sale	cantidad actual	Firma de recibido
20 Julio	50		200		50	✓. Ce-teno
22 Julio		10	200	2,000	40	✓. Ce-teno
24 Julio		20	200	4,000	20	G. Anador
26 Julio		5	200	1,000	15	G. Anador



GUIA No. 10

Control del Ganado

1- ¿Para qué sirve?

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

Estos aspectos son:

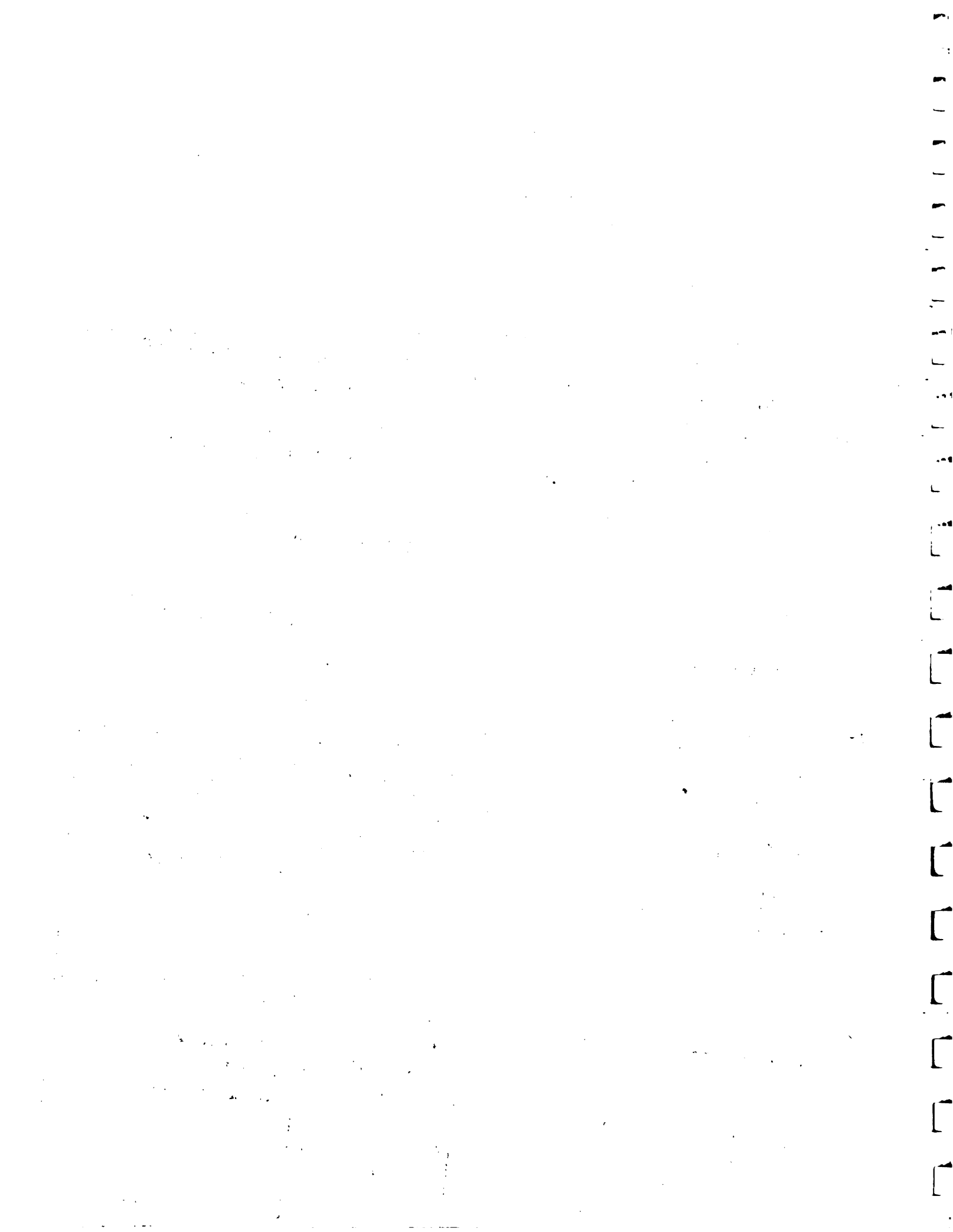
- El inventario de la cantidad de ganado al inicio y final del ciclo, diferenciando las categorías de animales y su sexo.
- el control de entradas y salidas del hato durante el ciclo
- el control del cuidado, o sea de las vacunaciones, tratamientos preventivos y curativos que recibe el ganado.

2- Los formatos de control

1 INVENTARIO DEL GANADO

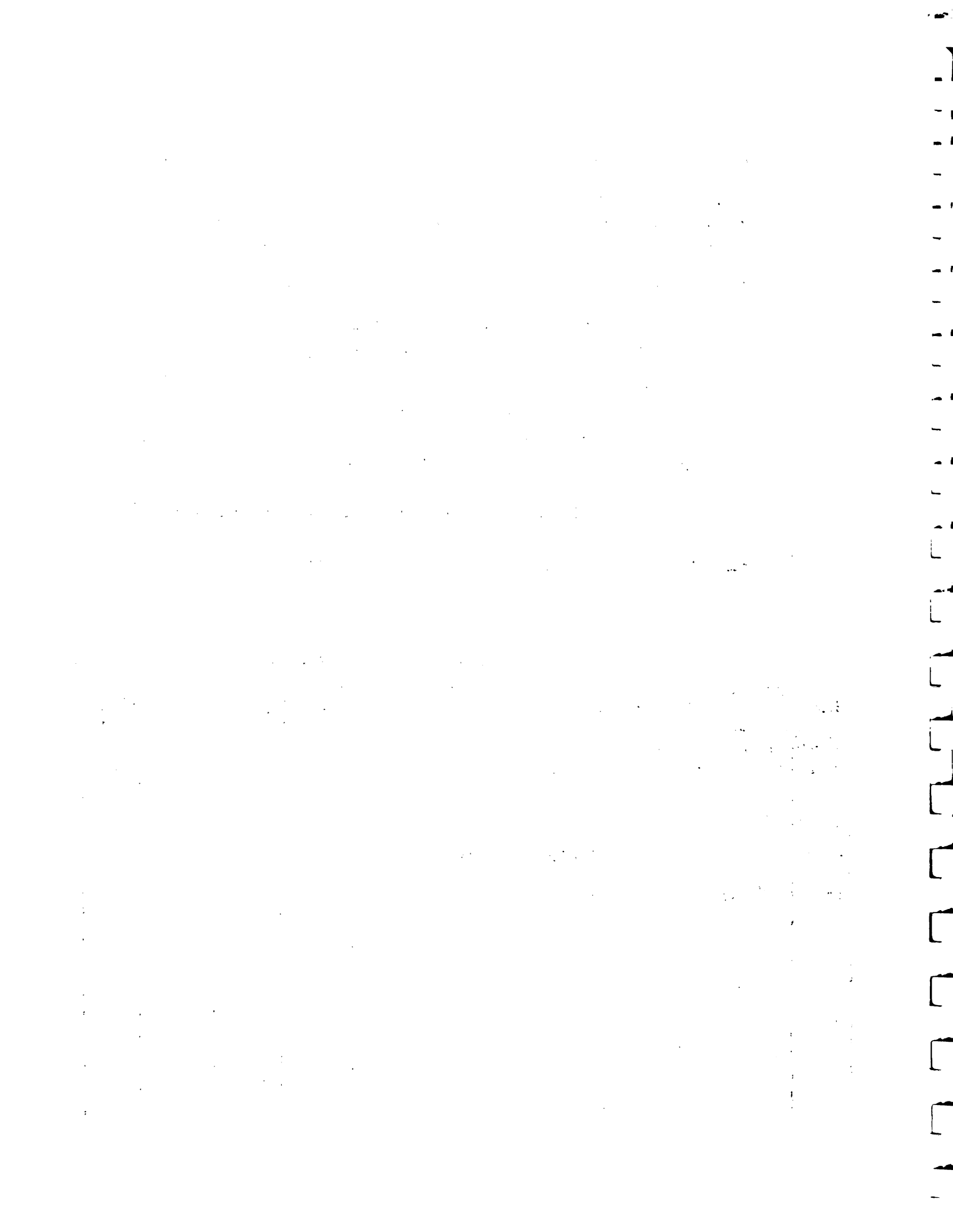
Fecha 30 Abril de 1974

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









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

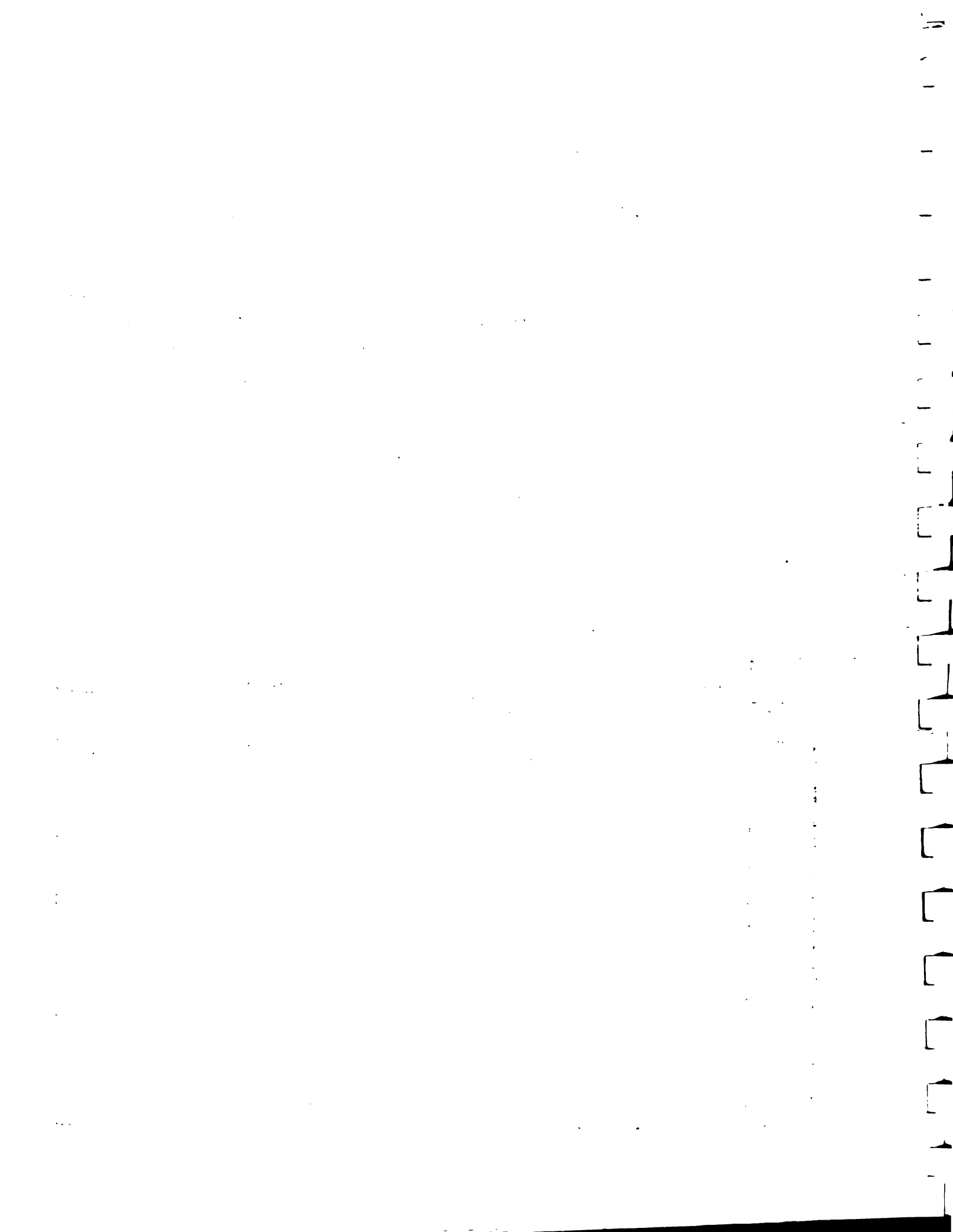
Para ello se usa un formato que permite detallar:

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

### 3- El control del cuidado del Hato

#### 3 - CONTROL DEL CUIDO DEL GANADO

fecha	Detalle del tratamiento	cantidad de animales	categoría de animales
20 ago	Vacunación contra ANTRAX.	10	Terneros/as
25 ago	Baño contra garrapatas	57	Todos



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

Para este control se usa un formato que permite detallar:

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

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



## GUIA No.11

---

**El control de la producción obtenida**

---

**1- ¿Para que sirve?**

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

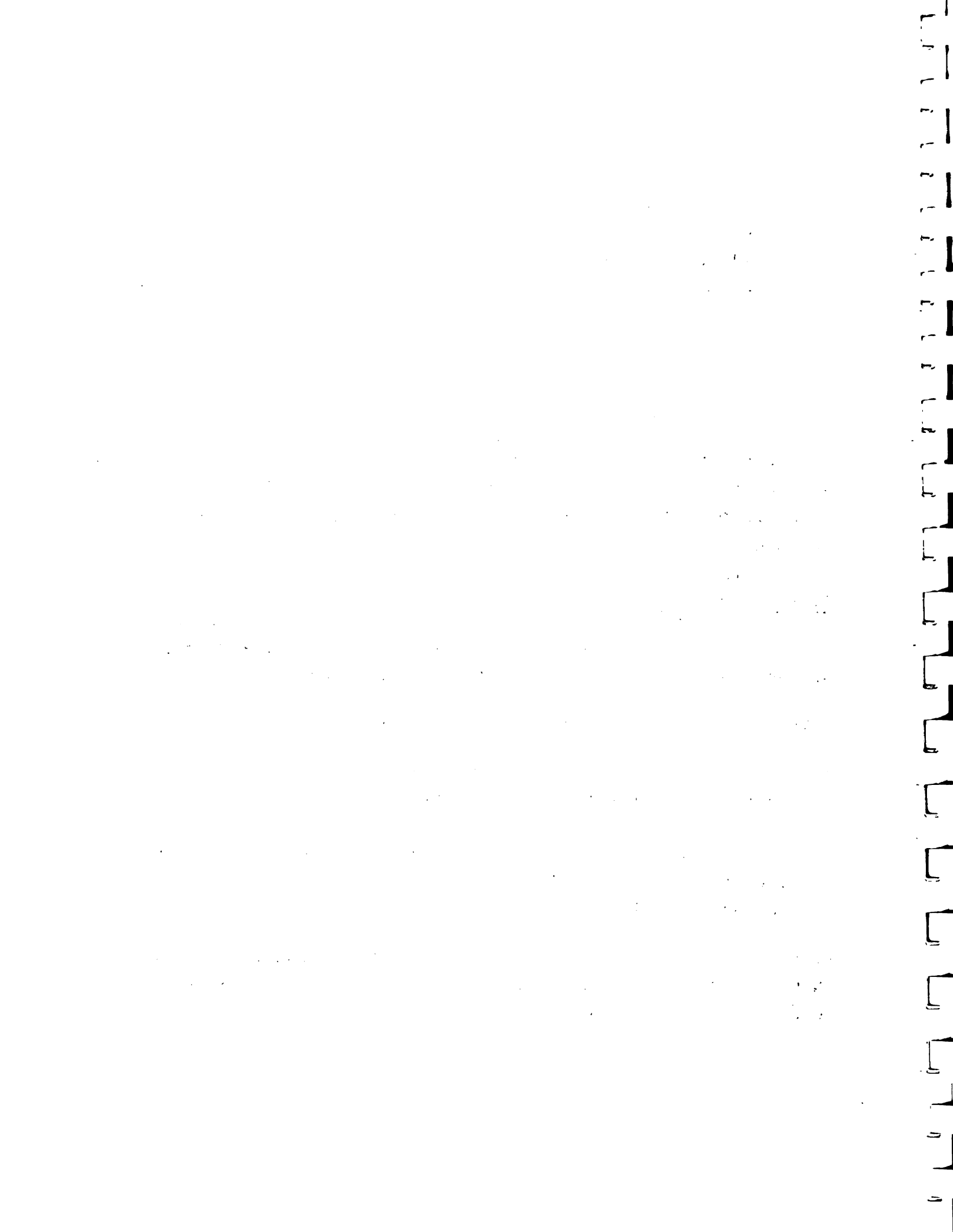
**2- El formato de control**

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

Este formato permite detallar lo siguiente:

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

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





CONTROL DE LA PRODUCCION  
OBTENIDA

Nombre del producto: <u>ALGODON</u>		
Unidad de medida: <u>QUINTAL</u>		
Fecha	Detalle	Cantidad
5 enero	Quintales cortados	50
6 enero	quintales cortados	48
7 enero	quintales cortados	54
8 enero	Quintales cortados	60

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

---

## TEMA No. 2: COMPROBACION DE LOS REGISTROS

---

### 1. INTRODUCCION

Registrar información en forma cronológica y clasificada en diferentes formatos o instrumentos es un trabajo básico del seguimiento técnico-financiero, ya que es una condición indispensable para obtener luego datos resumidos o indicadores técnico-financieros.

A partir de los indicadores, la cooperativa puede reflexionar sobre sus niveles de productividad y de rentabilidad y llegar a tomar decisiones importantes con el fin de mejorar sus resultados.

Para que las decisiones que se tomen en la cooperativa sean adecuadas es fundamental que los indicadores que fueron calculados a partir de la información registrada reflejen la realidad de los hechos ocurridos.

Por ello la información registrada debe ser confiable, ya que si la información contenida en los formatos es incompleta y/o errada, los indicadores a su vez reflejaran de forma distorsionada a la realidad y las decisiones podrían resultar inadecuadas.

La comprobación de los registros se entiende en primer lugar como una forma de garantizar la calidad de la información registrada y por consiguiente la calidad de los indicadores y de las decisiones que se tomen a partir de ellos.

A su vez, la comprobación de los registros, al garantizar la calidad de la información registrada, permite proteger a la cooperativa contra la posibilidad de un fraude y/o encontrar sus autores.



La comprobación es en este sentido un medio de control de los registros que va en beneficio de la cooperativa o sea de todos sus miembros y particularmente del coordinador de finanzas, quien al ser controlado su trabajo, no será sospechado de malos manejos de los bienes colectivos.

Por todo lo anterior, se ha considerado necesario desarrollar este tema de la comprobación, empezando por dar algunas orientaciones en cuanto al ordenamiento de la documentación, ya que sin orden en los documentos, la comprobación se hace más difícil.

#### I. Orientaciones básicas para el ordenamiento de los instrumentos de seguimiento técnico-financiero

Es necesario diferenciar a los instrumentos en tres categorías, ya que su importancia y diseño es diferente.

En primer lugar, los llamados documentos de comprobación que constituyen la "fuente" escrita de la información que luego se clasifica y registra en los formatos.

En esta categoría encontraremos: las planillas de trabajo, los recibos de ingreso y egreso, las facturas de compra, facturas de ventas, recibos, minutas de depósito, etc.

En esta categoría hay documentos que le son entregados a la cooperativa, o sea documentos que no son llenados en la cooperativa.

En segundo lugar, los formatos impresos que constituyen el nivel básico de los instrumentos de seguimiento, como son: formato de "Libro de caja", "control del financiamiento", "control de la fuerza de trabajo", "control del uso de insumos" y "control de uso de la maquinaria".

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

En tercer lugar, los formatos que constituyen el nivel complementario de los instrumentos de seguimiento, presentados bajo la forma de cuadernos escolares.

### 1. Ordenamiento de los documentos de comprobación

Una vez al mes, o cada 2 ó 3 meses si no hay mucha actividad es necesario ordenar los documentos de comprobación de la siguiente forma:

- a) Los documentos que comprueban pagos, compras y desembolsos en general (planillas, recibos de Egresos, facturas de compra, etc.) se ordenan cronológicamente y se conservan en una bolsa o un folder específico del período.
- b) Los documentos que comprueban Ingresos, retiros y ventas en general (facturas, recibos de ingreso, etc.) se ordenan cronológicamente y se conservan en una bolsa o un folder específico del período.

Una vez ordenados los documentos, se pueden numerar sucesivamente, lo que facilitará el posterior trabajo de comprobación.

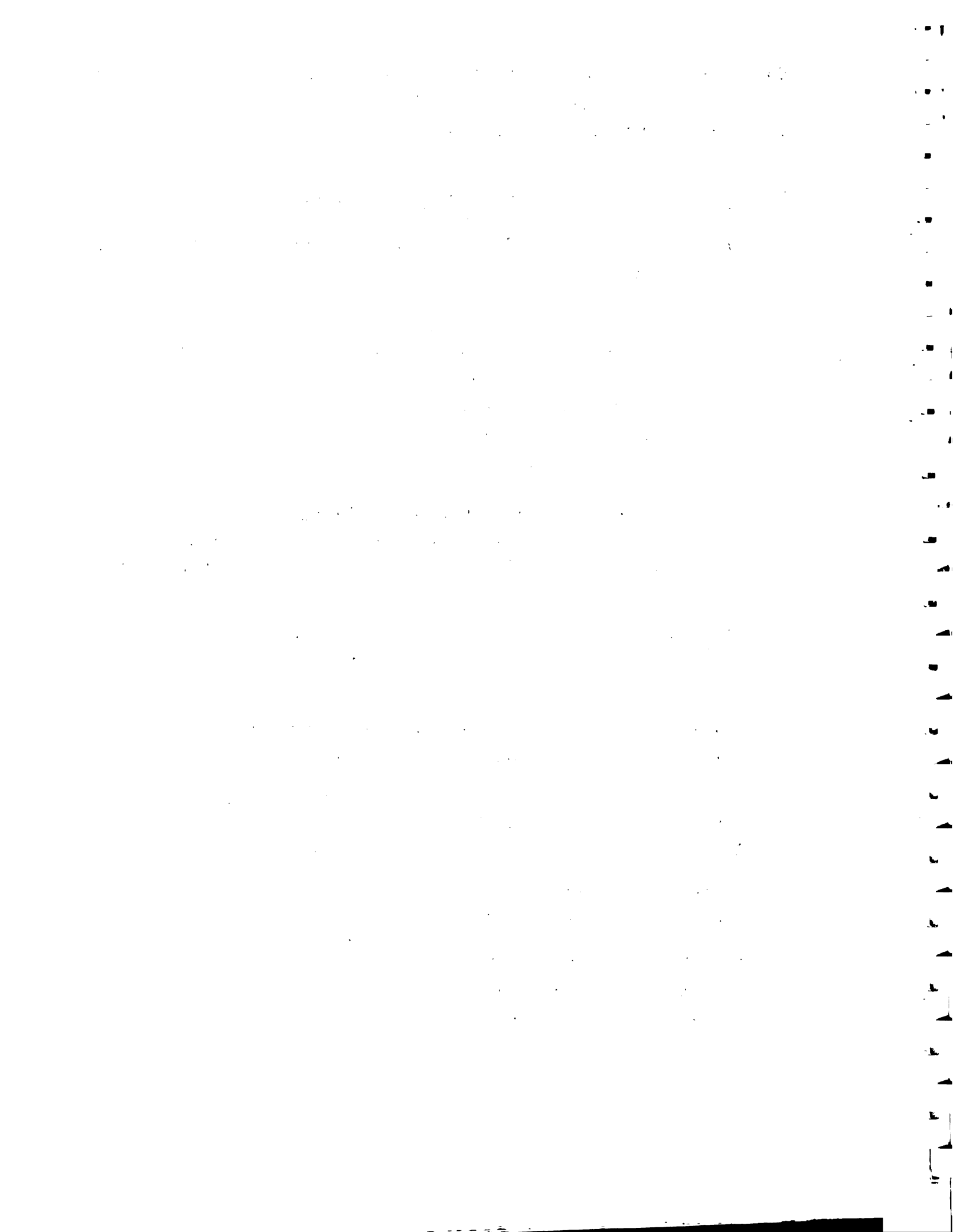
Existen otras alternativas que pueden aplicarse en cooperativas que tengan pocos o muchos comprobantes.

Si la cooperativa maneja pocos comprobantes, puede simplemente ordenarlos según las fechas (cronológicamente) sin distinguir si son comprobantes de pagos o ventas.

Si la cooperativa maneja muchos comprobantes puede ordenar los cronológicamente por categorías.

Las categorías pueden ser:

- Recibos de ingreso
- Recibos de egreso





- Planillas de trabajo
- Facturas de compra
- Facturas de venta
- Comprobantes de abono al BND
- Comprobantes de retiro del BND
- Otros comprobantes.

## 2. Ordenamiento de los formatos impresos

Cuando se inicia el uso de un formato específico, se agrupan varias hojas del mismo en un folder o una carpeta de cartón. Luego se numeran las hojas en forma consecutiva y firman en cada hoja (parte de abajo) el presidente, coordinador de finanzas y coordinador de producción. Lo anterior se hace para impedir la sustitución de ciertas hojas con otras.

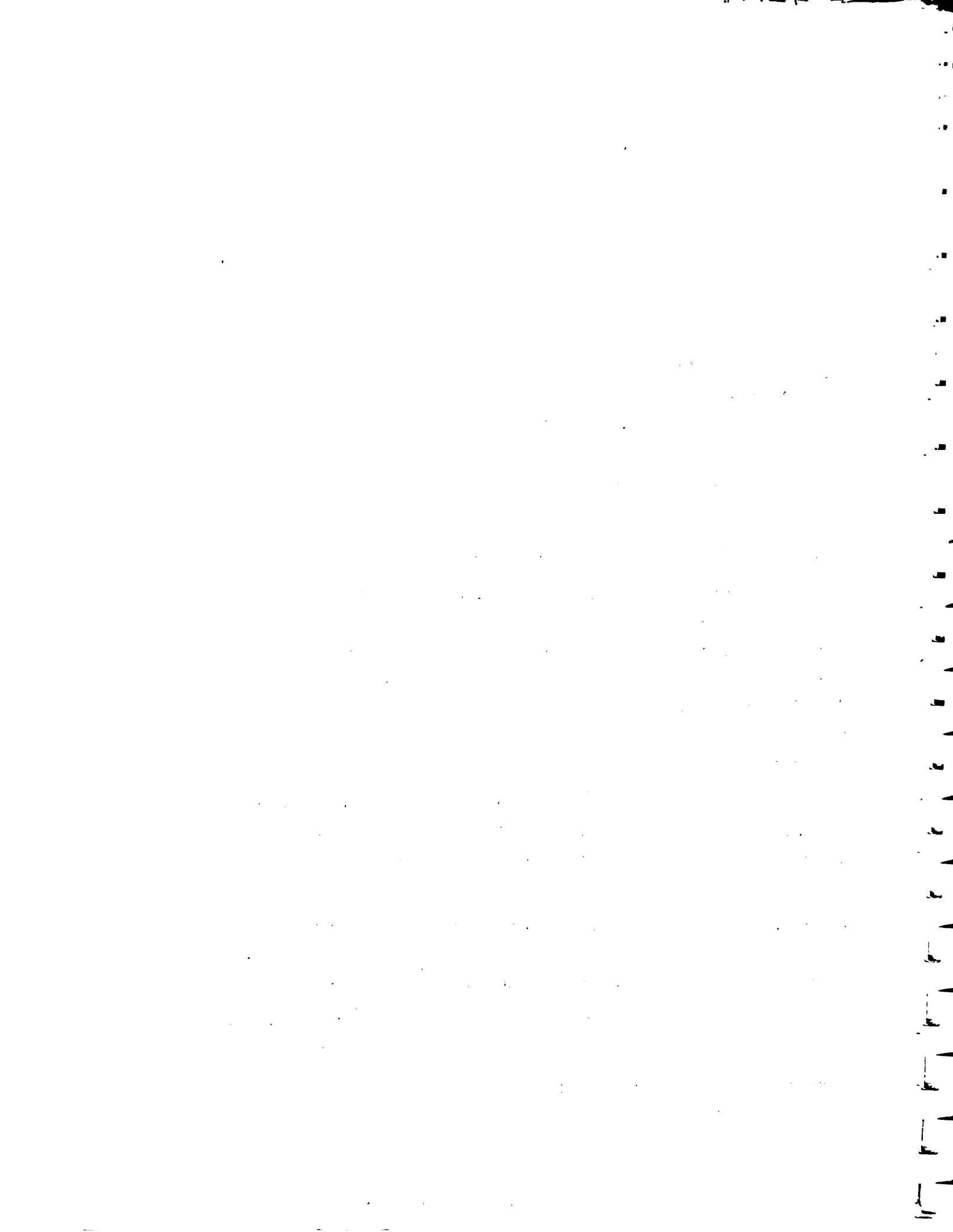
De esta forma se constituyen dos "libros" financieros, Caja y Financiamiento, y varios libros de formatos por actividad, según el número de actividades que desarrolla la cooperativa.

En el caso de los formatos por actividad es preciso recordar que: -Todas las actividades deben ser controladas, incluyendo las de esfuerzo propio colectivo-

-En cada libro, se agrupan los formatos de fuerza de trabajo, insumos y maquinaria de una misma actividad.

Finalmente, se deben incorporar en estos libros las hojas utilizadas para:

- el arqueo del dinero en efectivo, al inicio del libro de caja y luego cada vez que se realiza un arqueo
- el estado de situación bancaria al inicio del libro de "control del financiamiento" y cada vez que se obtiene un estado de situación



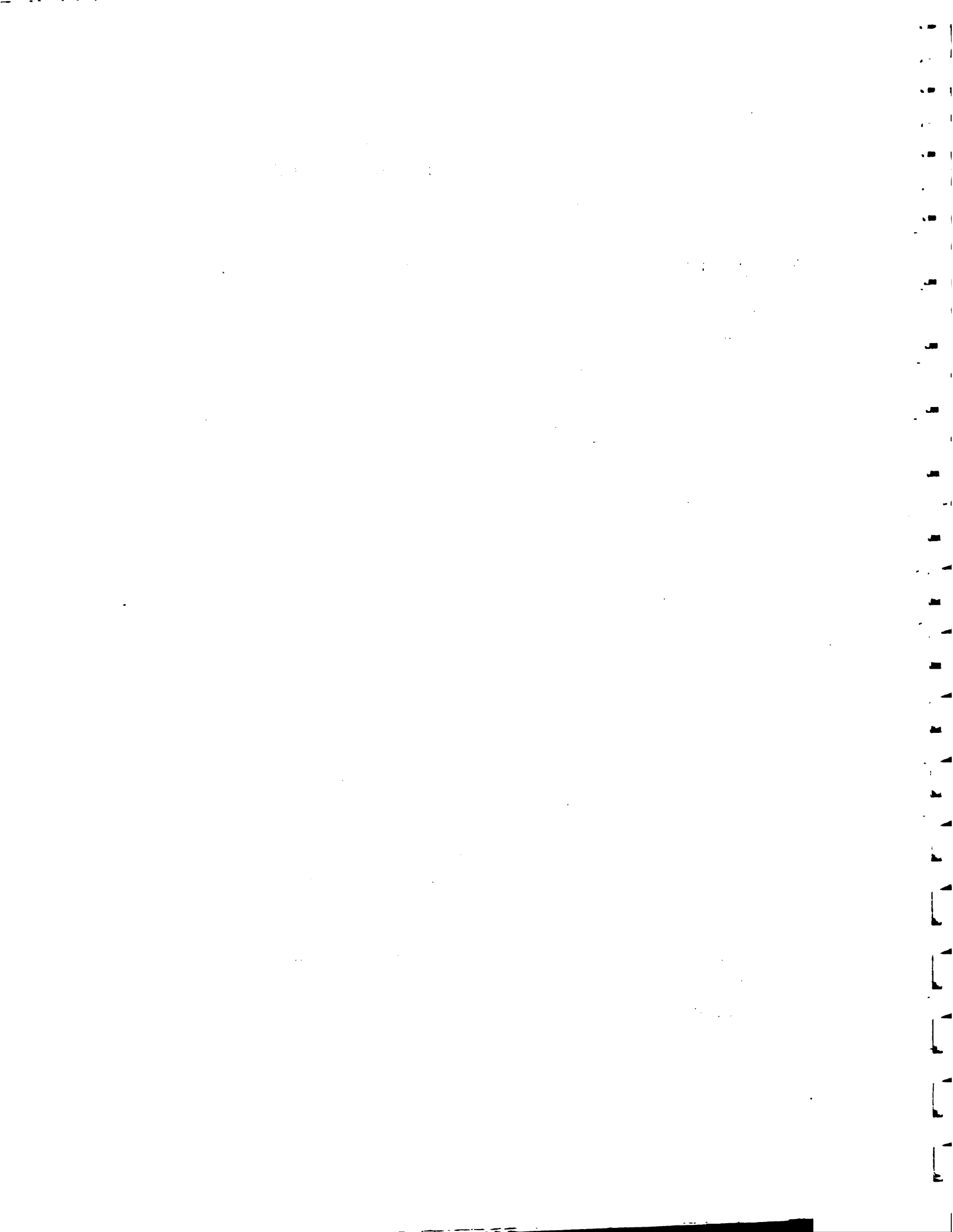
- el consolidado de los costos por labores, cálculo del valor de la producción obtenida y resultados técnico-económicos de una actividad en cada libro de control por actividad.

### 3. Ordenamiento interno de los cuadernos

Cuando la cooperativa decida llevar un registro "complementario" tendrá que hacer un inventario inicial de lo que quiere controlar o sea investigar en el caso de:

- Préstamos personales: Los préstamos pendientes al momento de iniciar el registro.
- Adelantos sobre excedentes: los adelantos entregados a cada miembro, que correspondan al ciclo en curso.
- Aportaciones: Las aportaciones realizadas por cada miembro antes de que se inicie el registro.
- Bodega: la cantidad, y valor de cada uno de los insumos que se encuentren en bodega al momento de iniciar el registro.
- Control de la producción: la cantidad de cada producto obtenido que corresponda al ciclo agrícola en curso, al momento de iniciar el registro.
- Control del ganado: la cantidad por categoría de los animales que posee, antes de iniciar el registro de los movimientos.

Luego, es preferible utilizar un solo cuaderno para un solo registro, o sea no mezclar en un mismo cuaderno, varios registros.



En el caso de los registros de:

- préstamos personales
- adelantos sobre excedentes
- aportaciones
- bodega
- producción obtenida,

cada página corresponderá a una persona, o un producto, los cuales se ordenaran según el alfabeto; en cada página diseñaran las columnas del formato y luego se numeraran y firmarán como en el caso de los libros con formatos impresos.

## II. Técnicas de comprobación de los registros

Existen diferentes técnicas o procedimientos que permiten al analizar los registros, encontrar los errores y omisiones cometidas. Su aplicación puede ser simple y casi inmediata o más compleja como veremos a continuación.

### 1. La comprobación de los saldos mediante inventario

Se trata de un sencillo trabajo que consiste en inventariar uno o diferentes bienes de la cooperativa y comparar el resultado obtenido con el saldo existente en el formato, el mismo día del inventario. Esta técnica puede aplicarse para:

- el libro de caja, haciendo un arqueo del dinero en efectivo
- el libro de control de los financiamientos, solicitando el estado de situación al BND
- el libro de control de la bodega, haciendo un inventario físico de la misma
- el libro de control del ganado, haciendo un inventario del hato.



La periodicidad con la cual se hacen estas comprobaciones es variable según el tipo de bien; a manera de ejemplo se puede proponer:

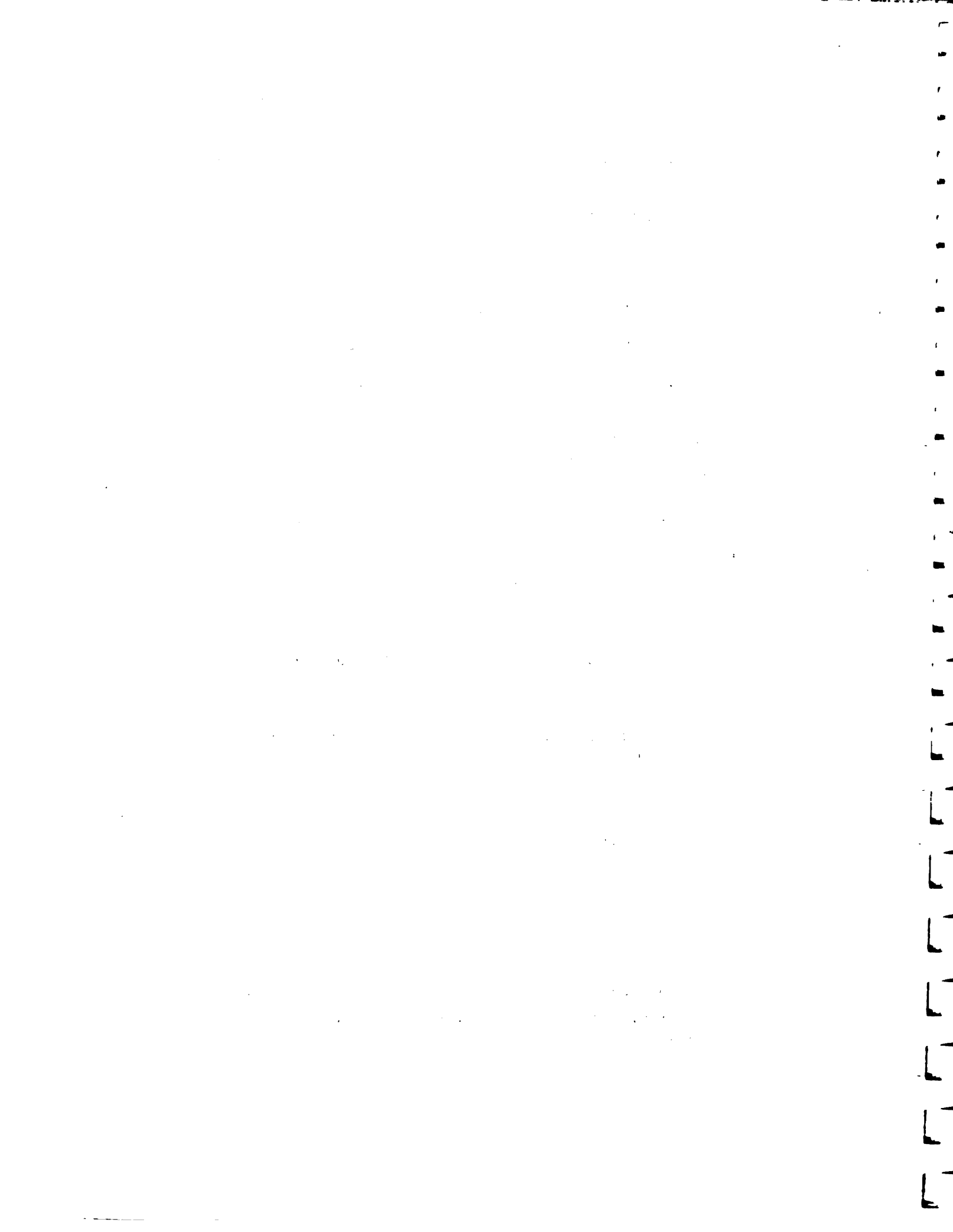
- Libro de caja: cada semana o cada 15 días.
- Financiamiento: cada mes o cada 3 meses.
- Bodega: cada tres o seis meses.
- Ganado: cada tres o seis meses.

Sin embargo, esta técnica se limita en evidenciar la coincidencia entre el saldo escrito y la realidad o bien la falta de coincidencia, pero no permite conocer la naturaleza del problema cuando no hay igualdad entre saldo y cantidad inventariada.

Para ello se necesitan investigar más a fondo los registros para determinar si existe:

- un error de cálculo dentro del formato en las sumas y restas
- un error de transcripción de la información entre documento de comprobación y registro
- un error de omisión de una o varias operaciones, para las cuales existen documentos de comprobación que no se han registrado
- un error de doble registro, en el caso de registrarse dos veces la misma operación.

Las técnicas que se presentan a continuación permiten determinar el origen del problema detectado con el control del saldo.





Si el problema detectado no pertenece a las categorías antes mencionadas, solo quedaría una alternativa:

- Ciertas operaciones al no ser respaldadas por documentos de comprobación, no fueron registradas, o registradas con errores.

A este nivel solo caben dos explicaciones: por un lado, el error ha sido involuntario o accidental; por otro lado el error ha sido deliberado o intencional, o sea se trata de un fraude.

Veamos a continuación las técnicas que permiten investigar más a fondo los registros.

## 2. Comprobación de los errores de los cálculos internos de cada formato

En todos los formatos de registro se tienen que hacer operaciones parciales (sumas y restas).

Por ejemplo, en la planilla, se suma horizontalmente los días trabajados por cada miembro, se restan ciertas deducciones y luego se suman verticalmente la cantidad a pagarse a cada miembro.

En el libro de caja, se suman las entradas al saldo anterior y se restan las salidas al mismo.

Para la planilla, se pueden comprobar:

- las sumatorias horizontales por miembro
- las deducciones y el monto a pagarse por miembro
- la sumatoria vertical de las columnas "Remuneración total", "deducciones totales", "Neto a pagar".
- el total de "neto a pagar", resultado de restar las deducciones totales de las "Remuneraciones totales".



Para los formatos de caja, financiamiento, bodega, aportaciones y préstamos personales se puede comprobar el saldo total con:

- hacer la sumatoria de todas las entradas y de todas las salidas contando el saldo inicial como primera entrada
- restar el total de salidas del total de entradas.

Esta técnica permite evidenciar un error en los saldo parciales, y calculos intermedio (caso de la planilla).

El error se encontrará al hacer los cálculos de saldos parciales y operaciones intermedias (planilla),

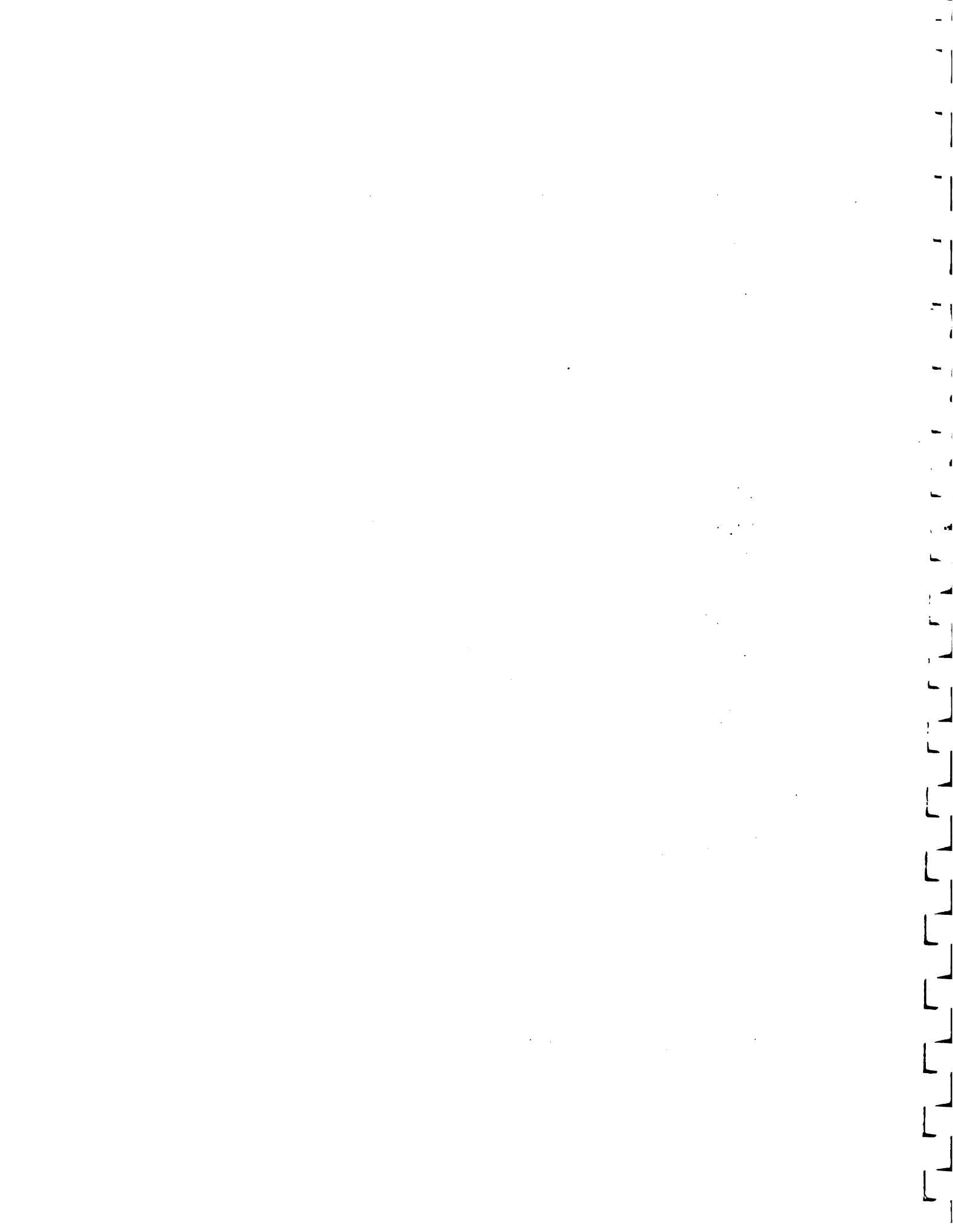
En el caso del formato de control del financiamiento se puede hacer una comprobación parcial, horizontalmente para comprobar si el saldo pendiente es igual al monto retirado menos el abono del principal; o bien si el saldo anterior mas el retiro es igual al saldo pendiente.

También se puede chequear si no hay error entre el total del abono y la sumatoria de los intereses pagados más el principal.

### 3. Comprobación de los errores de registro

Los errores que se buscan son de tres tipos, todos relacionados con los comprobantes:

- doble registro; se registró dos o más veces la misma operación
- error en la transcripción de la suma del comprobante
- omisión de registro de uno o varios comprobantes.



Esta comprobación se puede aplicar a los siguientes formatos:

- libro de caja
- control del financiamiento
- control de bodega
- aportaciones
- adelantos a los miembros (excedentes)
- préstamos personales
- control del movimiento del ganado

Los controles de uso de recursos por actividad (trabajo, insumos y maquinaria), cuidado del hato y producción obtenida, no tienen directamente comprobantes.

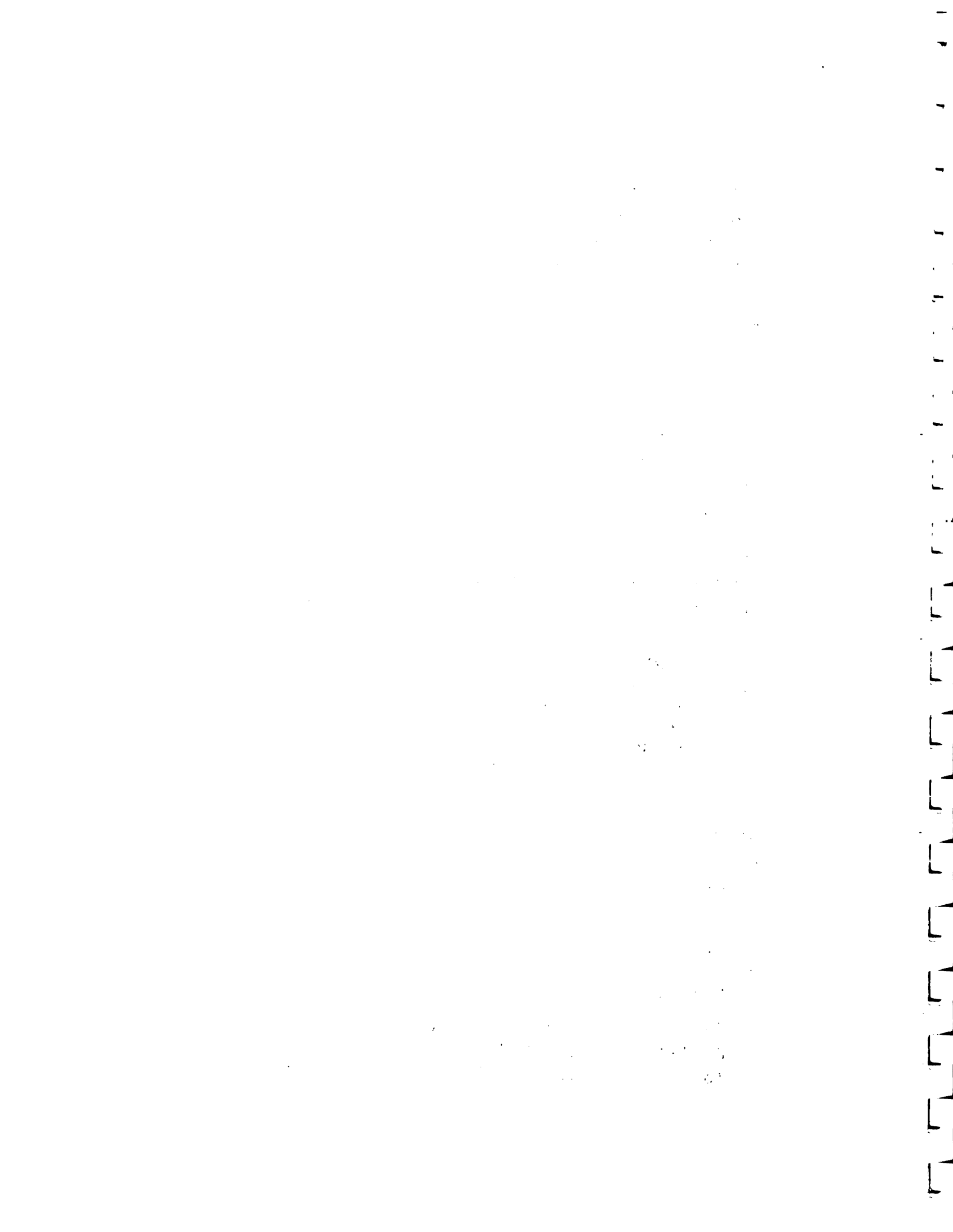
La técnica que planteamos a continuación implica un buen ordenamiento de los documentos de comprobación y suficiente paciencia y tiempo, ya que se trata de chequear para cada comprobante:

- si se registró la operación en los diferentes formatos
- si no hay error en la suma registrada
- si no hay doble o triple registro del mismo comprobante.

Por ejemplo, un recibo de egreso por préstamo personal, implica un registro de salida en la caja y un registro de entrada en el control de préstamos personales.

Una compra de insumos por carta orden de crédito, implica un registro en el control de financiamiento y de bodega.

A medida que se vayan encontrando los errores, se corrigen en los formatos. Al final una vez revisados todos los comprobantes y corregidos los registros, se vuelven a calcular los saldos para ver si cuadran con la realidad.



#### 4. Investigación de la coherencia de los registros de cada actividad y de la producción

Se trata a este nivel, no tanto de una comprobación sino de un control de la coherencia de los registros de cada actividad y de la producción.

Se trata de ver si existe coincidencia, aunque no absolutamente exacta entre:

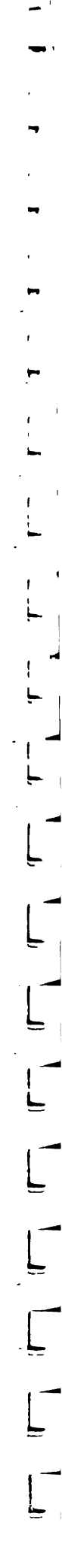
- la fuerza de trabajo remunerada (planilla) y los controles de fuerza de trabajo por actividad
- los insumos comprados y su uso en las actividades más las cantidades que quedarán en bodega
- los pagos por servicios de maquinaria y el uso de la maquinaria en las actividades
- las ventas de la producción y el control de la producción obtenida con las distribuciones a los miembros.

Por ejemplo, la cooperativa vendió 1,500 qq de sorgo, y registra 200 en distribución individual y 1300 en producción obtenida. En este caso no hay coincidencia y es necesario investigar lo sucedido que puede ser: no se vendieron 1,500 qq, o bien no se distribuyeron 200 qq, o bien no se produjo 1,300 qq.

#### 5. Corrección de los errores en los registros

Recordemos en primer lugar los diferentes errores que se pueden cometer y que son:

- 1- Error de falta de comprobante para un registro.
- 2- Error de doble registro del mismo comprobante
- 3- Error de omisión de un registro para un comprobante





- 4- Error de transcripción entre comprobante y registro
- 5- Error de calculo en uno o varios saldos parciales

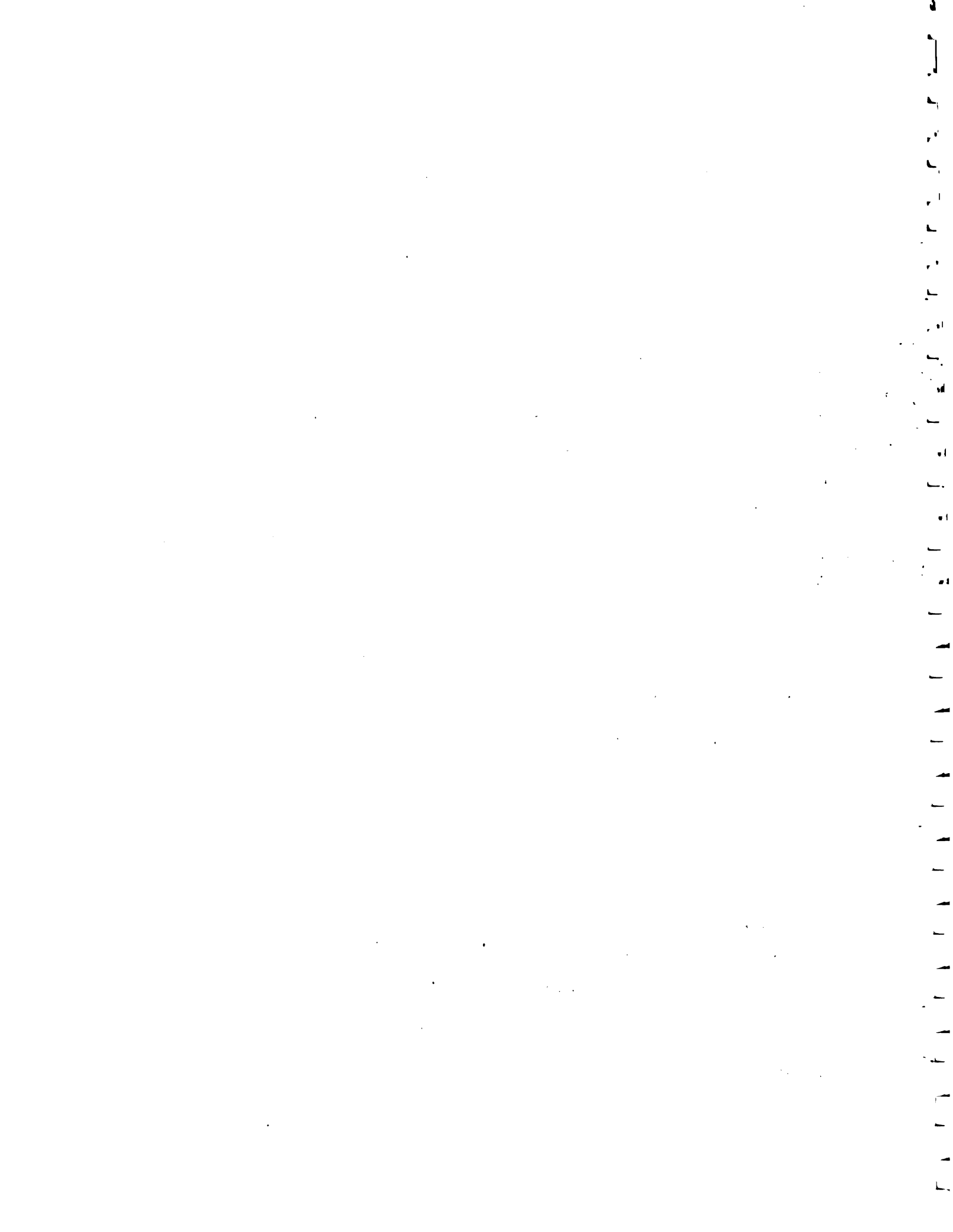
La corrección de los errores tiene que seguir la siguiente secuencia:

- 1- Señalar en el formato aquellas operaciones registradas que no tienen comprobantes.
- 2- Anular con un registro inverso la o las operaciones registradas varias veces.
- 3- Anular con un registro inverso la operación que fue mal transcrita y registrarla luego de manera correcta.
- 4- Registrar la o las operaciones omitidas.
- 5- Calcular el nuevo saldo para corregir el o los errores cometidos en los saldos parciales. Para calcular el nuevo saldo se suman todas las entradas, luego todas las salidas y se obtiene el saldo nuevo corregido.

Veamos un ejemplo concreto:

Al hacerse la investigación de los comprobantes de una cooperativa se encuentra lo siguiente:

1 de marzo	arqueo de caja	10,000
4 de marzo	- pago de planilla del 22 al 28/02	8,000
6 de marzo	- venta de frijol	5,000
10 de marzo	- venta de frijol	12,000
12 de marzo	- pago factura diesel	2,000
15 de marzo	- pago de viáticos	1,600
15 de marzo	- arqueo de caja	10,400



# LIBRO DE CAJA

FECHA		Nº RECIBO	DETALLE	ENTRADA	SALIDA	SALDO
MES	DIA					
MARZO	01	-	ARQUEO INICIAL	10000.00		10000.00
"	04	1	Se paga planilla del 22 al 28 de Febrero		8000.00	2000.00
"	06	2	Se vende Frijol	5000.00		8000.00
"	08	3	Se compran 5 machetes		5000.00	3000.00
"	10	4	Se venden Frijoles	12000.00		15000.00
"	12	5	Se paga planilla del 22 al 28 de Febrero		8000.00	7000.00
"	15	6	Se pagan viáticos		1500.00	5500.00
"	15	-	Se anula pago de planilla del 22 al 28 de Febrero - <sup>debe</sup> Registro	8000.00		13500.00
"	15	-	Se anula pago de viáticos del día 15 por error de escritura	1500.00		15000.00
"	15	-	Se pagan viáticos		1600.00	13400.00
"	15	-	Se paga factura de Avesel		2000.00	11400.00
"	15	-	Se Corriga el error de saldo del 06. Nuevo Saldo	35500.00	26100.00	10400.00

① No se encuentra el Comprobante en la Cooperativa



### III. Orientaciones básicas para la junta directiva

Las anteriores técnicas de comprobación permiten controlar la confiabilidad de la información.

Para que el control sea realmente efectivo y útil en la cooperativa hace falta lo siguiente:

En primer lugar, no tendría sentido que solo el coordinador de finanzas lleve a cabo este control, ya que podría persistir dudas en cuanto al manejo de los registros. Por lo tanto, esta actividad tiene que ser asumida por 1, 2 ó 3 miembros más de la cooperativa. De esta forma se crearía una comisión de vigilancia, encargada de controlar el contenido de los registros.

En segundo lugar es fundamental que el control que se realice sea periódico y frecuente ya que sería muy difícil hacer el control después de mucho tiempo de registro.

Finalmente es imprescindible que la realización de un control se concrete en la corrección de los errores y en una información dirigida a la asamblea general.

Esta información debe permitirle a la asamblea tomar acuerdos en cuanto a:

- aprobar o desaprobar el trabajo del coordinador de finanzas, con la posibilidad de removerlo de su cargo o confirmarlo en el mismo
- aceptar o rechazar las diferencias de valores encontradas en los registros y el inventario
- acordar medidas destinadas a corregir la situación existente, incentivar y apoyar la capacitación de miembros de la comisión de finanzas, aceptar que el coordinador de finanzas dedique uno o más días por semana para los registros.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

---

## TEMA No. 3: RESULTADO TECNICO ECONOMICO POR ACTIVIDAD

---

### I. INTRODUCCION

Con este tema explicaremos el método para calcular los resultados de las actividades terminadas. Su realización será función de la buena implementación de los temas anteriores y en particular de la calidad de los registros del control de los costos de producción por actividad.

No limitaremos el resultado por actividad al único aspecto financiero (costo producción/valor producción), pero abarcaremos también resultados de carácter más técnico (rendimiento, cantidad de recursos utilizados, etc.)

Con la implementación de este tema y la posterior elaboración de los resultados por actividad se dispondrá en la cooperativa de una serie de datos a presentar en las asambleas generales. La presentación, discusión y análisis de estos resultados en asamblea deberá fomentar la participación activa de los miembros en la toma de decisiones.

### II. COMO CALCULAR EL RESULTADO DE UNA ACTIVIDAD

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

#### 1- Actividades agrícolas

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

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









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

- Para el trabajo, se detalla por labor, la cantidad de trabajo realizado (días-hombres y el costo de cada labor).
- Para los insumos, se resume por insumo la cantidad y valor total de cada insumo utilizado.
- Para la maquinaria, los bueyes, el transporte, etc., se resume por tipo de trabajo realizado, la cantidad y el valor total.

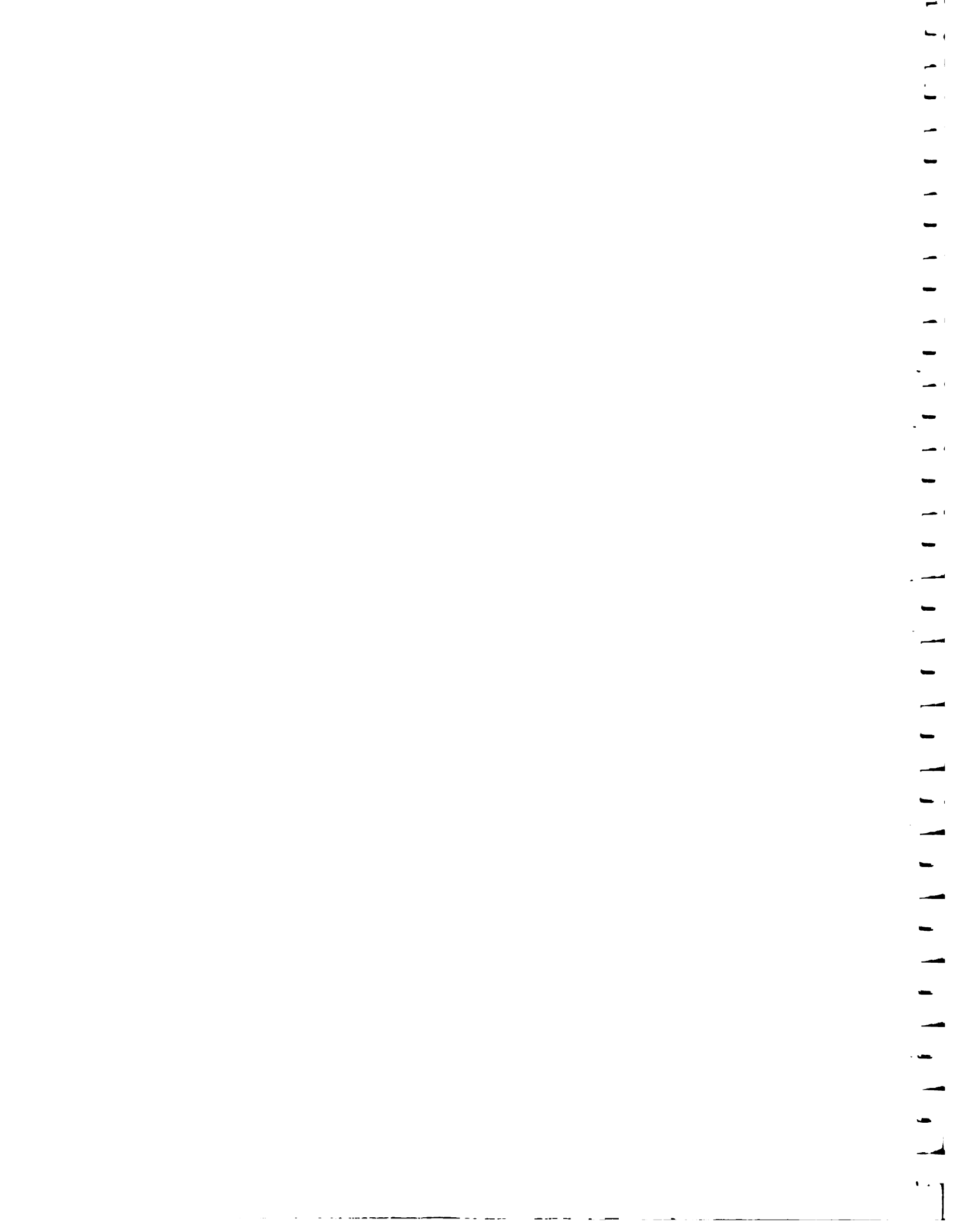
Veamos el siguiente ejemplo del cultivo de MAIZ.

Resumen del Costo en Trabajo

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

Resumen del Costo de los Insumos

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



Resumen del Costo de Maquinaria y Bueyes.-

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

CUARTO: Calcular el Valor de la Producción Obtenida

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

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

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

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

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

	Cantidad	Precio por Unidad	Valor Total
Primera Venta	120 qq	C\$408.00 Por qq	C\$ 48,960.-
Segunda Venta	90 qq	390.00 " "	35,100.-
Tercera Venta	50 qq	420.00 " "	21,000.-
<b>T O T A L.....</b>	260 qq	—————	<b>105,060.-</b>



En este ejemplo el precio promedio por quintal sería de:

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

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

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

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

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

VEAMOS UN EJEMPLO CONCRETO CON EL MAIZ

<p style="text-align: center;"><u>MAIZ DE PRIMERA</u> DIEZ MANZANAS SEMBRADAS <b>PRODUCCION</b></p>				
Cantidad Cosechada	Rendimiento por manzana	Valor Promedio Por Unidad	Valor Total de Produc.	Valor/Producción por manzana
300 qq	30 qq	C\$ 404.= x qq	C\$121,220.	C\$12,122 x mz





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

RESULTADO

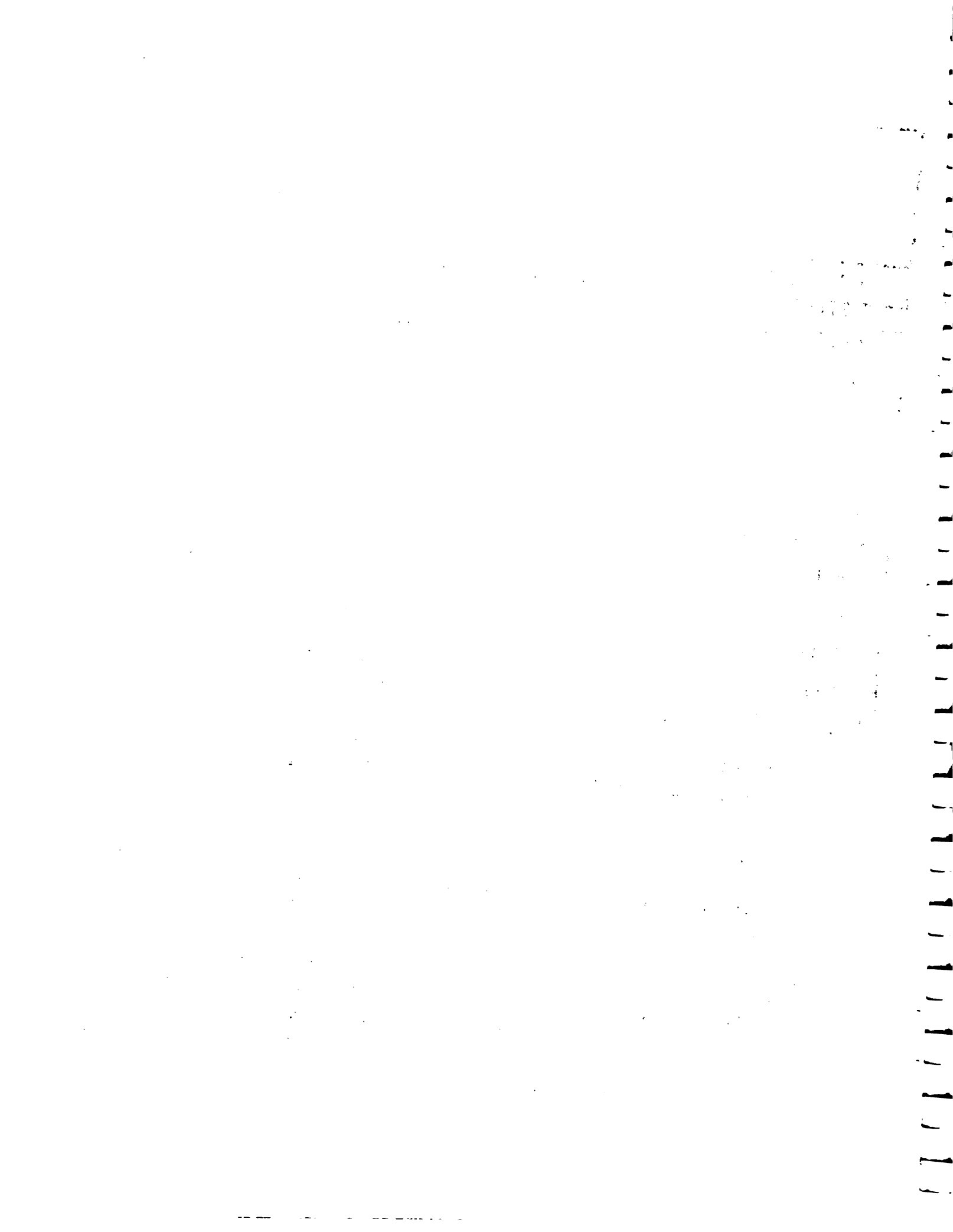
VALOR DE LA PRODUCCION.....	C\$ 121,220.=
COSTOS DIRECTOS.....	78,950.=
RESULTADO TOTAL.....	42,270.=
RESULTADO POR MZ.....	4,227.=

2- Actividad Ganadera

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

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

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



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

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

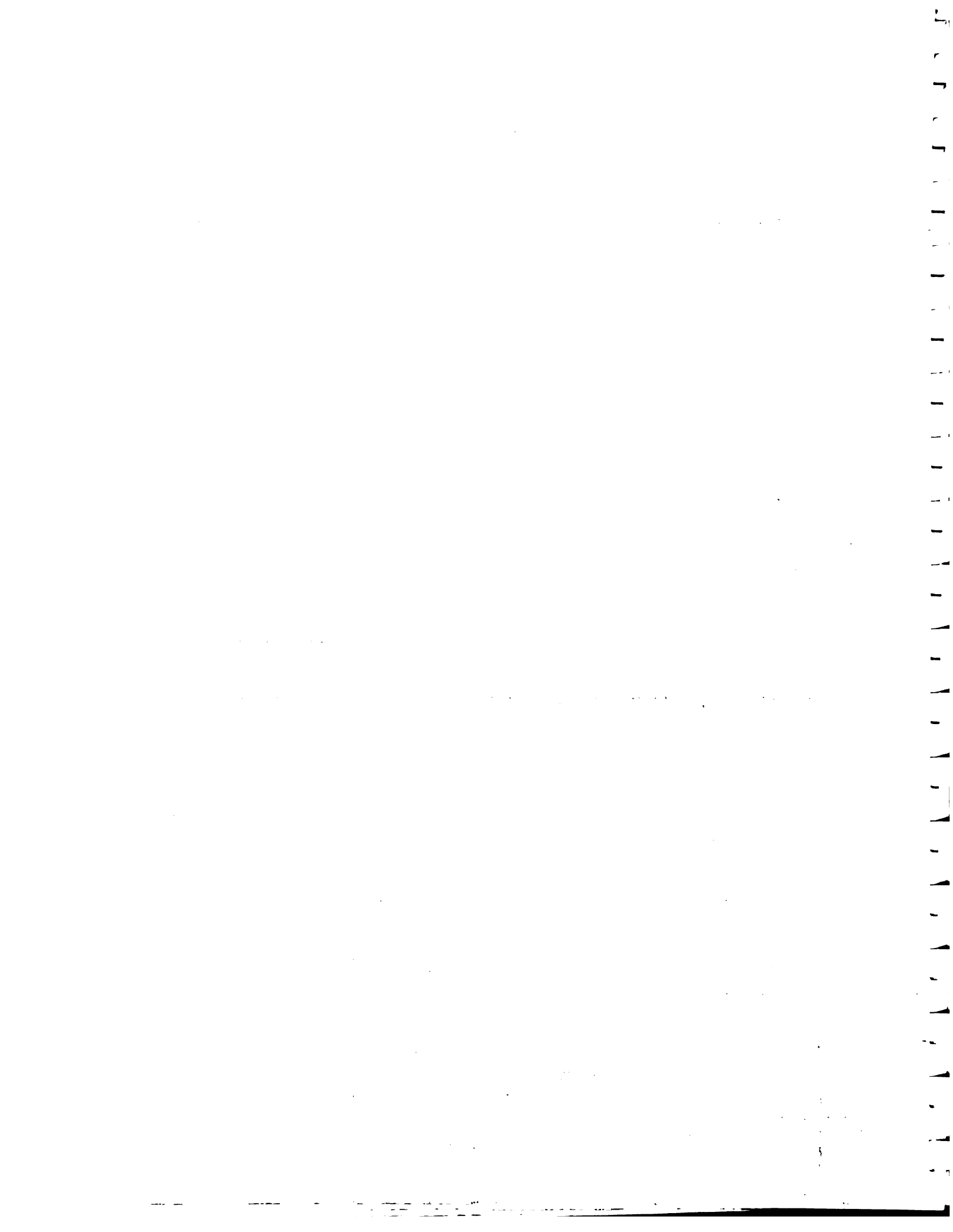
SEGUNDO: Reunir los formatos de control de costos de la ganadería

TERCERO: Calcular los Costos Directos

Ayudandose del siguiente formato de Resumen.

Veamos el ejemplo de una cooperativa con ganadería

COSTOS DIRECTOS A PARTIR DEL 1ero DE JUNIO DE 1984 HASTA EL 31 DE MARZO DE 1985 (10 Meses)			
	Cantidad	Costo Por Unidad	Costo Total
Número de Miembros Ocupados en cuidado y manejo de Hato	2 mbros.	C\$18,000.=	C\$ 36,000.=
Trabajo de chapia y mantenimiento de pasto	100 mz	200.=	20,000.=
Mantenimiento de Cercos	120 d/Hombres	50.=	6,000.=
Novillos comprados que fueron vendidos en el período	50 animales	2,600.=	130,000.=
<b><u>INSUMOS</u></b>			
Sal .....	2 qq	200.=	400.=
Vacunas	40 dosis	80	3,200.=
Desparasitante	10 galones	300	3,000.=
	2 bolsas	400	800.=
<b><u>OTROS GASTOS TRANSPORTE:</u></b>			
	50 animales	150	15,000.=
<b>T O T A L .....</b>			<b>214,400.=</b>



**CUARTO - Calcular el Valor de la Producción**

Ayudándose del siguiente formato de resumen

Período para el cálculo del lero. de Junio de 1984 hasta el 31 de Marzo de 1985 ( 10 meses)			
	CANTIDAD	VALOR/UNIDAD	VALOR TOTAL
Leche vendida	400 pichingas	C\$ 250.00	C\$100,000.-
Leche Consumida	1,500 lts.	6.25	9,375.-
Quajada Vendida	100 lbs.	40.00	4,000.-
Terneros nacidos y destetados	10.	500.00	5,000.-
Vacas Horras vendidas por descarte	2	4,000.00	8,000.-
Novillos vendidos	50	4,000.00	200,000.-
<u>Otros Productos</u>			
Cuero	1	300.00	300.-
<b>T O T A L.....</b>			<b>326,675.-</b>

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

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

**Veamos el formato de resultado de la ganadería:**

...../.....

0  
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99

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

## VALOR DE LA PRODUCCION.-

Leche y derivados.....	C\$113,375.=
Animales nacidos y vendidos.	<u>213,300.=</u>
VALOR TOTAL.....	<u>C\$326,675.=</u>

## COSTOS DE PRODUCCION

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

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

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

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

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



- Discutan las diferencias entre lo planificado y lo realizado
- Discutan las diferencias que existen entre los resultados de diferentes actividades.

Veamos a continuación los pasos que se pueden dar en la Asamblea General.

- 1- Es necesario explicarles a los miembros el trabajo realizado, o sea de que forma se obtuvieron los resultados.
- 2- Se puede presentar el resultado de una primera actividad, y discutir en base a estos, los problemas de dicha actividad.

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

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

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

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

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

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

...../.....



Veamos por ejemplo, Tres Cultivos.

Cultivo	M A I Z	S O R G O	A R R O Z
Area	10 Mz.	50 Mz.	5 Mz.
Trabajo por Mz.	30.9 días	22 días	40 días
Costo por Mz.	C\$ 7,895	C\$ 5,200	C\$ 9,600
Ganancia P/Mz.	4,227	1,000	4,800
Ganancia Total	C\$42,270	C\$ 50,000	C\$ 24,000

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

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

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

---

**TEMA No.4: RESULTADO ECONOMICO DE UN PERIODO Y DISTRIBUCION DE EXCEDENTE**

---

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

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

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

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

### I. EL RESULTADO DE TODAS LAS ACTIVIDADES TERMINADAS

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

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

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

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





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

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

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

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

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

#### PERIODO ESCOGIDO PARA EL CALCULO DEL EXCEDENTE

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

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Tarea 2. Determinación de los Costos Indirectos

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

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

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

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

En términos generales, los costos indirectos comprenderán:

- Dinero pagado a los miembros por realizar gestiones fuera de la cooperativa, capacitación y administración
- Dinero invertido en tareas de mantenimiento, (trabajo y materiales) como son reparación de camino, de cercas, de bodega; mantenimiento de la maquinaria e implementos, etc.
- Intereses pagados por los préstamos vigentes, a corto o largo plazo.
- Dinero pagado a los miembros como subsidio por enfermedad



- Compras de pequeño material y herramientas, tales como sacos, mecates, machetes, papelería, lápices, etc.
- Impuestos pagados por derecho de plaza en mercado, por transporte de productos u otros.
- Luz eléctrica y agua
- Transporte de insumos y de productos
- Otros gastos  
Todos aquellos que no encuentran cabida en los anteriores rubros y benefician colectivamente a todas o varias actividades.

Para poder determinar el monto de estos costos indirectos se buscará las informaciones en el libro de caja, averiguándolas a partir de los comprobantes (recibos, factura) y para el caso de los intereses pagados en el formato de control del financiamiento.

Se deberá tener cuidado de no tomar en cuenta costos ya registrados en los costos directos por actividad. Por ejemplo: si se registró en el control del costo de producción de un cultivo el costo de la luz y del agua utilizada para distintos riegos no se tendrá que volver a tomar en cuenta estos costos en el cálculo de los costos indirectos.

Pero además de estos costos calculables a partir de las informaciones contenidas en los registros del seguimiento, existe otro tipo de costo indirecto: Las depreciaciones de maquinaria, vehículos, equipos,



implementos, construcciones e instalaciones, animales de trabajo u otras inversiones a mediano o largo plazo.

El costo total de estos bienes que la cooperativa utiliza durante varios años no puede ser contabilizado en el resultado de un solo período o ciclo. La depreciación corresponde a una distribución proporcional del costo de estos bienes sobre el número de años en que serán utilizados.

Para calcular la depreciación de un bien debemos conocer:

- El valor inicial del bien en la fecha de su compra o construcción
- El número de año que se piensa poder utilizar este bien o vida útil.

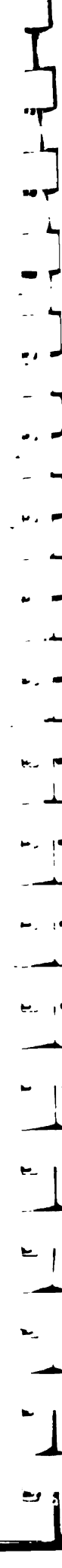
Se calcula con la fórmula siguiente:

$$\text{DEPRECIACION} = \frac{\text{Valor inicial}}{\text{Vida útil}}$$

Ejemplo: Si la cooperativa compró una yunta de bueyes en 12,000 córdobas y que de acuerdo a su experiencia los cooperados determinan que la yunta podrá trabajar 6 años tenemos:

$$\text{Depreciación anual de bueyes} = \frac{12,000}{6} = \text{C\$}2,000.=$$

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





RESUMEN DE LOS COSTOS INDIRECTOS

DETALLE	ADMINIS- TRACION	MANTENI- MIENTO	SUBSIDIOS	COMPRAS MATERIALES	INTERESES BANCARIOS	LUZ Y AGUA	TRANSPORTE	DEPRECIA- CION	OTROS
Viáticos	1,500								
Mantenimien- to tractor		8,000							
Subsidios a miembros			2,800						
8 machetes				1,000					
Pago inte- reses					3,000				
Recibo de luz						700			
Depreciación Bueyes								2,000	
TOTALES	1,500	8,000	2,800	1,000	3,000	700		2,000	

TOTAL COSTOS INDIRECTOS

19,000

一  
二  
三  
四  
五  
六  
七  
八  
九  
十  
十一  
十二  
十三  
十四  
十五  
十六  
十七  
十八  
十九  
二十  
二十一  
二十二  
二十三  
二十四  
二十五  
二十六  
二十七  
二十八  
二十九  
三十  
三十一  
三十二  
三十三  
三十四  
三十五  
三十六  
三十七  
三十八  
三十九  
四十  
四十一  
四十二  
四十三  
四十四  
四十五  
四十六  
四十七  
四十八  
四十九  
五十  
五十一  
五十二  
五十三  
五十四  
五十五  
五十六  
五十七  
五十八  
五十九  
六十  
六十一  
六十二  
六十三  
六十四  
六十五  
六十六  
六十七  
六十八  
六十九  
七十  
七十一  
七十二  
七十三  
七十四  
七十五  
七十六  
七十七  
七十八  
七十九  
八十  
八十一  
八十二  
八十三  
八十四  
八十五  
八十六  
八十七  
八十八  
八十九  
九十  
九十一  
九十二  
九十三  
九十四  
九十五  
九十六  
九十七  
九十八  
九十九  
一百

Tarea 3. Cálculo del Resultado Total

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

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

RESULTADO GLOBAL DE LA COOPERATIVA

PERIODO DE 01 abril 84 a 31 marzo 85

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



Sobre el significado del resultado es importante destacar dos problemas:

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

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

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

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

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

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

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

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

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

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

## II. Utilización y distribución individual del excedente

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

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

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

Veamos ahora las diferentes tareas a realizar:

### Tarea 1 . Determinar el uso de los excedentes

Los excedentes se deben usar básicamente para dos fines:

- Distribución
- Fondo colectivo de la cooperativa.

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...



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

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

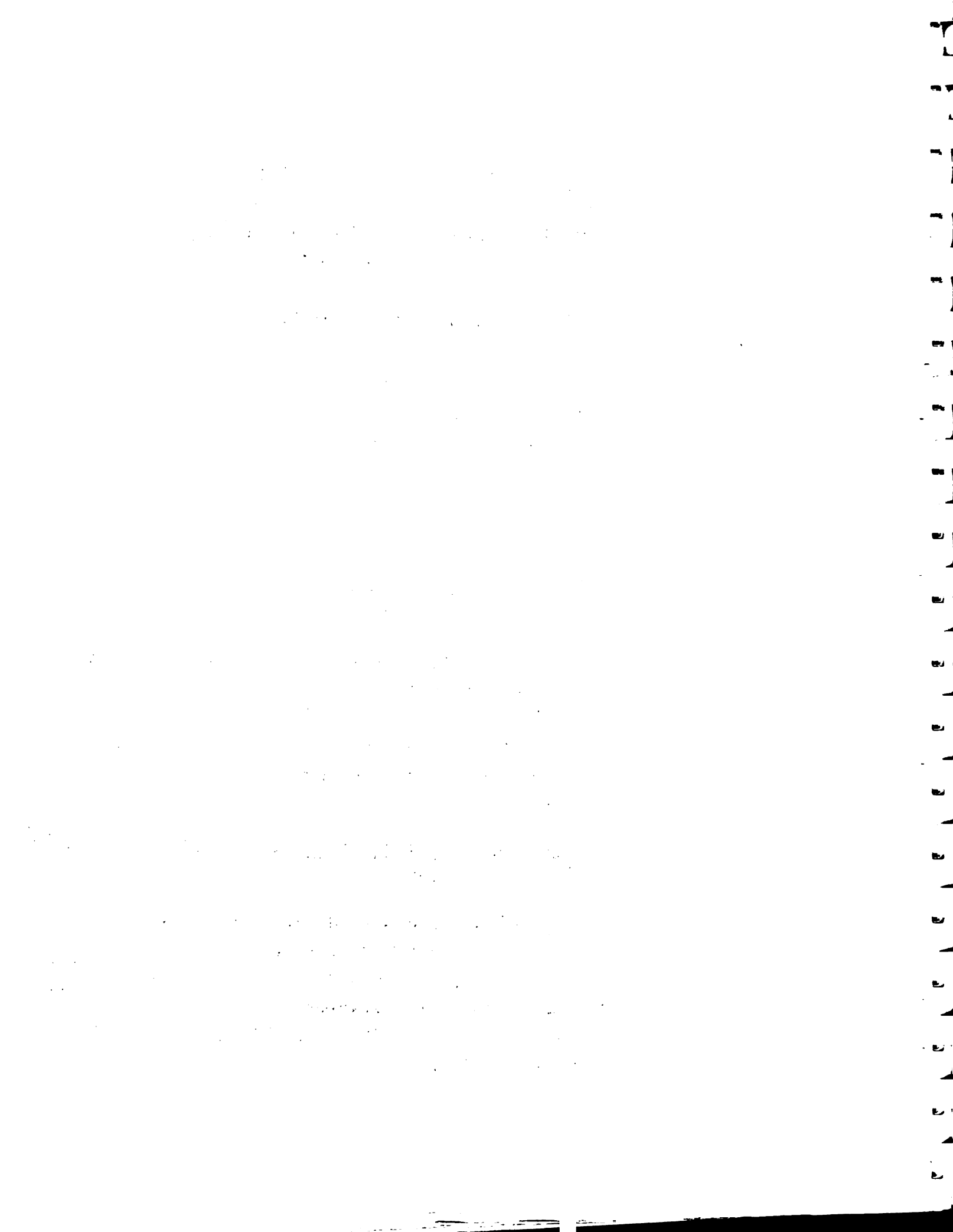
Para los fines de inversión del excedente se pueden diferenciar tres grandes rubros que son:

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

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

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

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

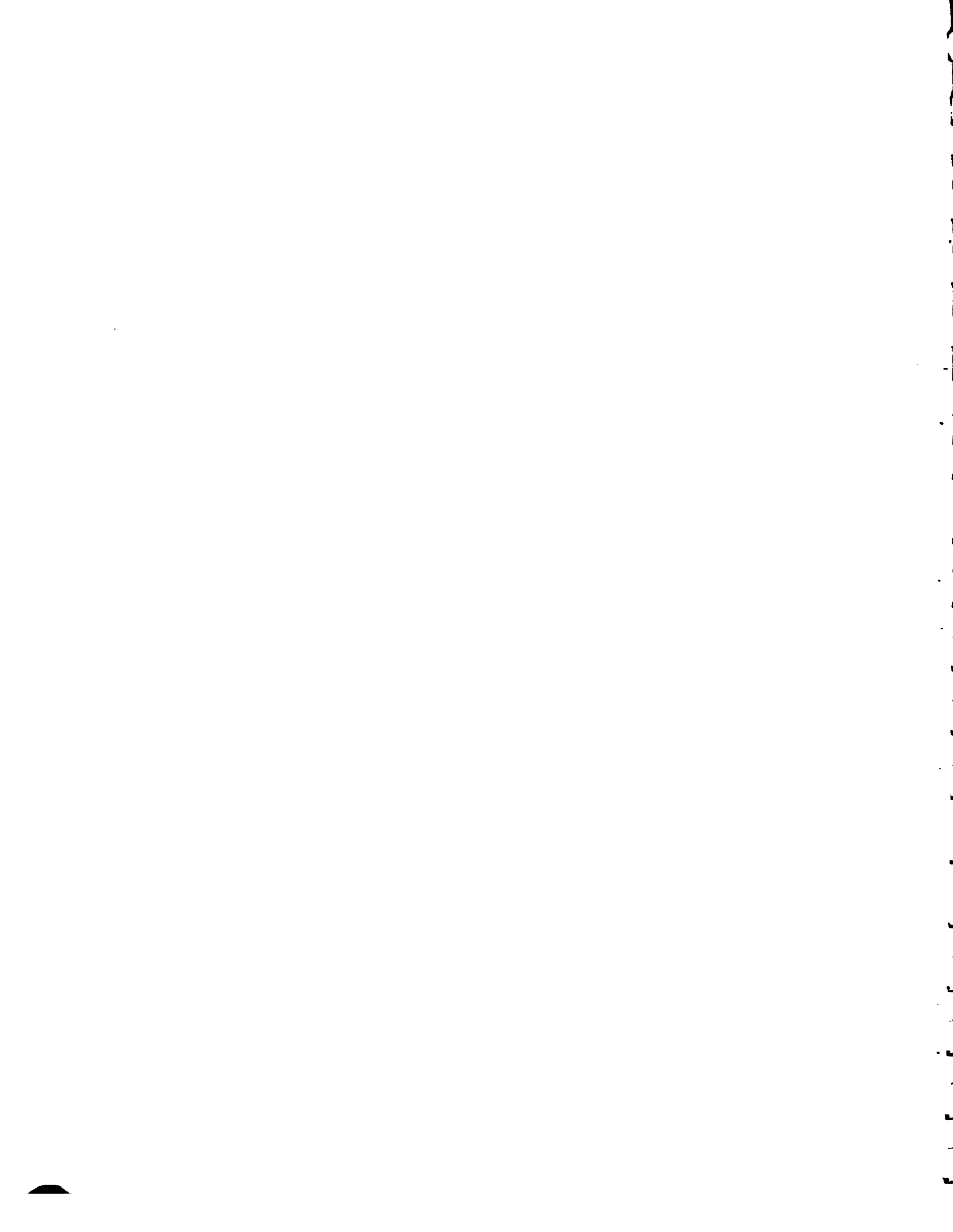


- Inversión de los excedentes para cancelar deudas pendientes y evitar de esta forma pagar más intereses

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

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

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



Tarea 2. Distribución individual de los excedentes

Conociendo la cantidad total que la cooperativa ha acordado distribuir a los miembros hace falta determinar la cantidad que le corresponde a cada miembro en función de su trabajo.

Para este cálculo se requiere de la información contenida en las planillas de trabajo del período, que nos proporcionará el No. de días trabajados por miembro y para el conjunto de los miembros.

Teniendo estos datos el método para calcular el excedente correspondiente a cada miembro es el siguiente:

- Cuota de excedente por día =  $\frac{\text{Fondo de distribución indiv.}}{\text{Total días trabajados}}$
- Cuota por miembro = Cuota por día x No. de días trabajados por el miembro.

Ejemplo: Fondo de distribución = C\$23,000.=  
o No. total de días trabajados = 400 de los cuales 190 para Juan Pérez.

Tenemos entonces:

- Cuota por día =  $\frac{23,000.=}{400} = \text{C\$}57.50$
- Excedente Juan Pérez = C\$57.50 x 190 días = C\$10,925.=

Conociendo el número de días trabajados por miembro, podemos elaborar el siguiente cuadro:

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

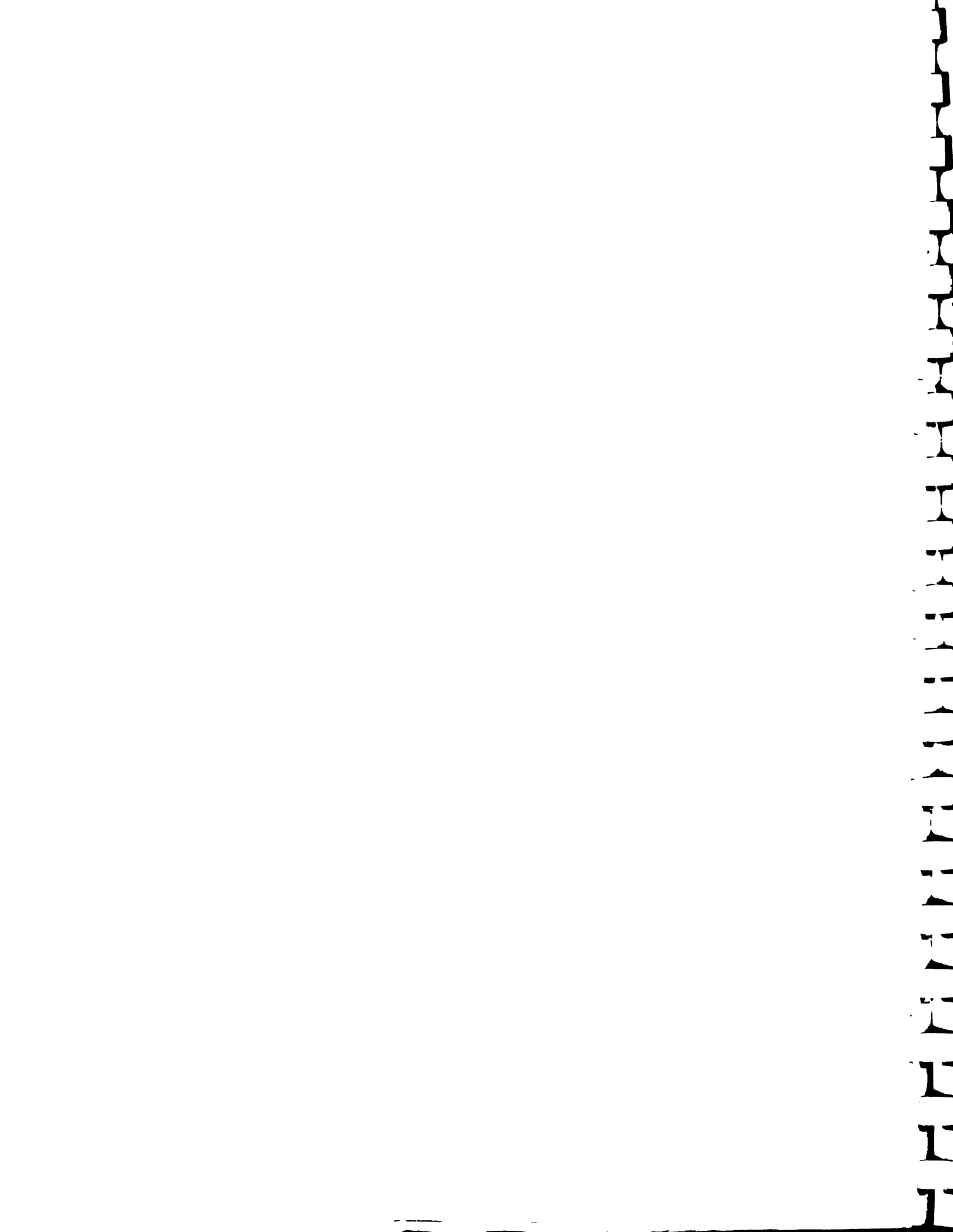
EXCEDENTE DISTRIBUIBLE POR MIEMBRO			
Nombre del miembro	No. días trabajados	Excedente por días	Excedentes por miembro
Juan Pérez	190	57.50	10,925.00
Pedro Pérez	100	57.50	5,750.00
Agustín López	50	57.50	2,875.00
Mario Amador	60	57.50	3,450.00
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>		<b>23,000.00</b>

Pero durante el período utilizado se pudo haber distribuido en la cooperativa, antes de calcular el resultado del período, adelantos ya sea en efectivo o en productos, o sea que los miembros pueden haber ya recibido en efectivo o en productos parte del excedente que les corresponde.

Debemos entonces determinar por miembro el valor del excedente ya distribuido para calcular el saldo del excedente a distribuir. El adelanto sobre excedente se encuentra en el registro control de las ganancias distribuidas.

Ejemplo: Juan Pérez recibió durante el período utilizado para el cálculo del resultado, 2qq de maíz valorado a C\$300/qq y 1,700 córdobas en efectivo.

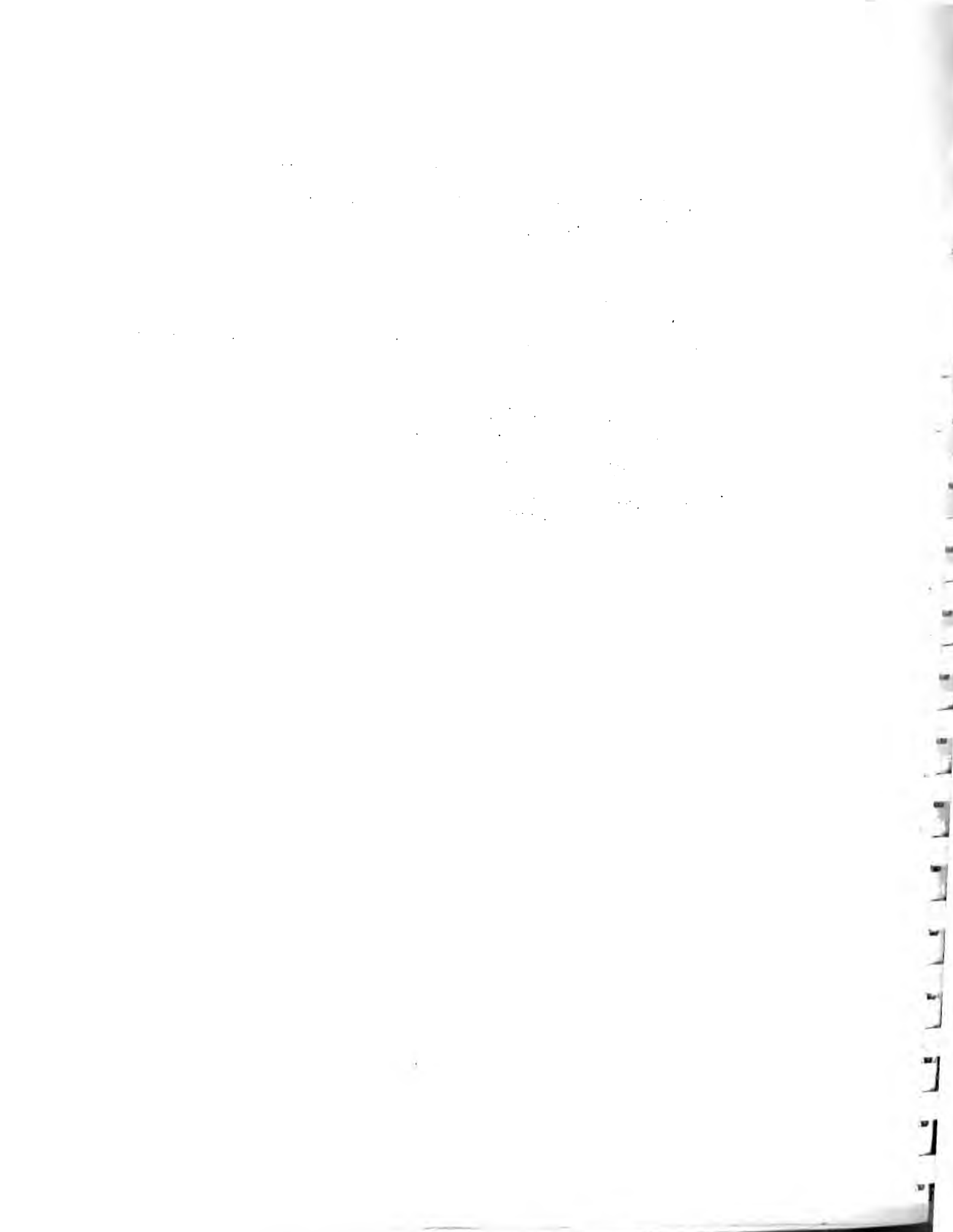
- Excedente total Juan Pérez	C\$10,925.=
- Adelanto sobre excedente = 2qq x C\$300 + 1,700 =	C\$ 2,300.=
- Saldo excedente a distribuir Juan Pérez	C\$ 8,625.=





- Conociendo el valor de los adelantos sobre excedente distribuido por miembro, podemos elaborar el siguiente cuadro.

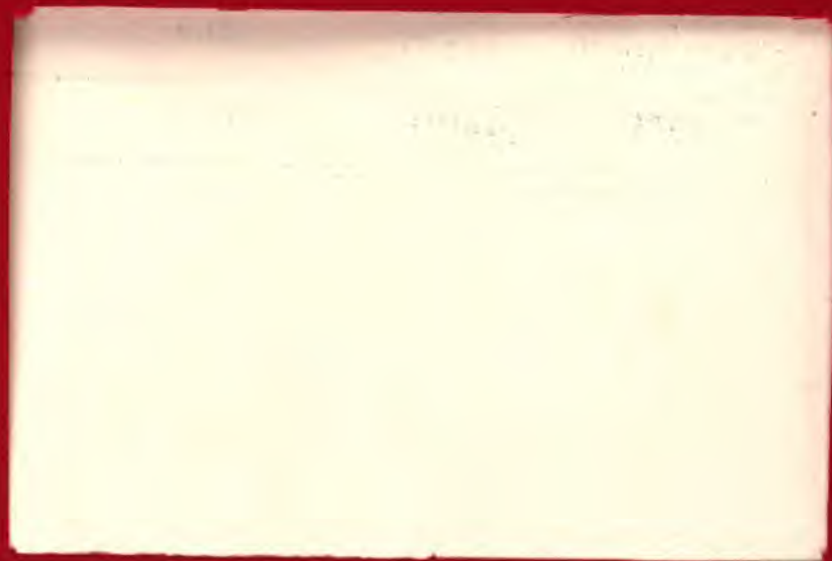
Nombre del miembro	Total Excedente	Adelantos sobre Excedente	saldo excedente
Juan Pérez	10,925.=	2,300.=	8,625.=
Pedro Pérez	5,750.=	1,000.=	4,750.=
Agustín López	2,875.=	----	2,875.=
Mario Amador	3,450.=	700.=	2,750.=
<b>TOTAL</b>	<b>23,000.=</b>	<b>4,000.=</b>	<b>19,000.=</b>



PROCEDIMIENTO DE APLICACION Y RESULTADOS ESPERADOS  
EVALUACION DE LA APLICACION Y REFLEXION PARA EL CAPACITADOR  
EVALUACION DE DIAGNOSTICO

Esta de Evaluación parte de las siguientes consideraciones:

La evaluación de la fase de planeación demostró la importancia de la formación evaluativa ya que nos dimos cuenta de los factores limitantes tenidos en esta fase. Sin embargo, por la limitación en base a una muestra, los resultados obtenidos se comunicaron al equipo central y algunas zonas y regionales. Se planea hacer algunas reformulaciones a la metodología y



**EVALUACION DE LA ETAPA DE SEGUIMIENTO  
TECNICO-FINANCIERO DEL PROGRAMA NACIONAL  
DE CAPACITACION EN GESTION**

**INTRODUCCION:**

El presente documento contiene una propuesta para evaluar el desarrollo del Programa en su fase de Seguimiento Técnico-Financiero.

El contenido se presenta de la siguiente forma:

- I. OBJETIVOS PLANTEADOS
- II. ASPECTOS A EVALUAR
- III. PROCEDIMIENTO DE APLICACION Y RESULTADOS ESPERADOS
- IV. GUIA DE APLICACION Y REFLEXION PARA EL CAPACITADOR
- V. GUIA DE DIAGNOSTICO

La propuesta de Evaluación parte de las siguientes consideraciones:

1. La evaluación de la fase de planeación demostró la importancia de contar con información evaluativa ya que nos dimos cuenta de los logros alcanzados y las limitantes tenidas en esta fase. Sin embargo, por seguirse una implementación en base a una muestra, los resultados obtenidos sirvieron principalmente al equipo central y algunas zonas y regionales. De todos modos sirvió para hacer algunas reformulaciones a la metodología y contenidos del programa.

2. Se piensa que es importante dotar al capacitador de instrumentos de evaluación de su propia actividad, generar una práctica en la capacitador de evaluar su trabajo y así estar en posibilidad de ajustar la metodología y los contenidos a las condiciones particulares.

3. Se plantea como importante en este año el probar, en la fase del seguimiento, los mínimos instrumentos, guías y mecanismos para que se pueda registrar, analizar, evaluar y replantear el propio trabajo. Es decir se proponen instrumentos y mecanismos que posibiliten tanto el registro de información evaluativa como el uso de la misma en la toma de decisiones para que el capacitador y los responsables a los distintos niveles puedan valorar el avance del trabajo y del Programa.

TRABAJO Y EMPLEO EN EL SECTOR  
INDUSTRIAL Y MINERO  
PROGRAMA NACIONAL  
DE CALIFICACION PROFESIONAL

INTRODUCCION

El presente documento tiene como finalidad proporcionar información sobre el desarrollo del Programa Nacional de Calificación Profesional, en el ámbito del sector industrial y minero.

El contenido de este documento se divide en los siguientes apartados:

- 1. Objetivos del Programa
- 2. Alcance del Programa
- 3. Estructura del Programa
- 4. Mecanismos de Implementación
- 5. Seguimiento y Evaluación

Este documento es de carácter informativo y no constituye un contrato.

El presente documento es de carácter informativo y no constituye un contrato. El contenido de este documento se divide en los siguientes apartados: 1. Objetivos del Programa, 2. Alcance del Programa, 3. Estructura del Programa, 4. Mecanismos de Implementación, 5. Seguimiento y Evaluación. Este documento es de carácter informativo y no constituye un contrato.

Este documento es de carácter informativo y no constituye un contrato.

Este documento es de carácter informativo y no constituye un contrato. El contenido de este documento se divide en los siguientes apartados: 1. Objetivos del Programa, 2. Alcance del Programa, 3. Estructura del Programa, 4. Mecanismos de Implementación, 5. Seguimiento y Evaluación. Este documento es de carácter informativo y no constituye un contrato.

Este documento es de carácter informativo y no constituye un contrato. El contenido de este documento se divide en los siguientes apartados: 1. Objetivos del Programa, 2. Alcance del Programa, 3. Estructura del Programa, 4. Mecanismos de Implementación, 5. Seguimiento y Evaluación. Este documento es de carácter informativo y no constituye un contrato.

4. El diseño de la evaluación toma en cuenta las fases de actividad del Programa y sobre cada fase, en este caso la del seguimiento, tener un diagnóstico inicial de la situación de la cooperativa, y al finalizar la fase, tener sobre la base de los mismos indicadores del diagnóstico, la situación final. Se entiende que durante el desarrollo de la fase se podrán hacer los cortes, -evaluaciones parciales- que se vean necesarios y convenientes.

5. Se propone iniciar esta actividad evaluativa realizando 3 actividades básicas, para ajustar y mejorar esta propuesta.

- a) Presentación y estudio de la propuesta en su conjunto con los equipos regionales y/o zonales.
- b) Realización por parte de los capacitadores del Diagnóstico de cada cooperativa.
- c) Presentación de los diagnósticos para analizar su utilidad y resultados en los talleres de capacitación de Agosto, para efecto de ajustar el diseño.

6. Es importante que cada compañero capacitador opine sobre su utilidad y proponga modificaciones, ya que se pretende que a través de esta propuesta el capacitador tenga un instrumento de trabajo.

#### I. Objetivos de la Evaluación:

El objetivo general es: Valorar el avance (logros y limitantes) del programa de capacitación en gestión en su etapa de seguimiento, durante el ciclo 85/86 con el fin de mejorar el mismo programa.

Los objetivos específicos son:

- Obtener un diagnóstico de la situación del Seguimiento Técnico-Financiero a inicios del ciclo 85/86, desde el primer taller, con el fin de responder más eficientemente a los problemas específicos de gestión de cada cooperativa, mediante la capacitación.

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...

... ..

...the ... of ...  
...the ... of ...

... ..

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...



- Hacer posible la valoración del avance de la capacitación, mediante la comparación entre los indicadores básicos del diagnóstico y aquellos que se obtengan en cualquier momento del ciclo 85/86, según lo requieran, el capacitador, delegado zonal o equipo regional.
- Evaluar los resultados del programa de capacitación en su etapa de Seguimiento Técnico-Financiero, comparando el diagnóstico inicial con la situación al final del ciclo 85/86.

Estos resultados serán también analizados, a la luz de los datos recogidos durante el ciclo, en las planillas de participantes de los talleres y visitas.

## II. Aspectos a Evaluar:

La evaluación se centra en cuatro aspectos que son:

1. La existencia y calidad de los registros técnicos-financiero llevados en la cooperativa.
2. La experiencia adquirida por la cooperativa en controlar y comprobar la información registrada.
3. La experiencia adquirida por la cooperativa en el cálculo de resultados técnicos-financieros a partir de la información registrada.
4. Las prácticas desarrolladas por la cooperativa en la utilización de los resultados en sus procesos de toma de decisiones.

1941  
The following information was obtained from the records of the  
Department of the Interior, Bureau of Land Management, on  
the subject of the above-captioned land.

On or about the date of the above-captioned  
conveyance, the land was owned by the  
United States of America, and was  
then owned by the United States of America.

The land was then owned by the United States of America,  
and was then owned by the United States of America.

The land was then owned by the United States of America,  
and was then owned by the United States of America.

### III. Procedimientos de aplicación y resultados esperados:

La técnica utilizada para la evaluación se basa en un cuestionario; este será llenado por cada capacitador y para cada cooperativa que atiende, en diferentes momentos del ciclo 1985/86:

- En Agosto, se espera obtener el diagnóstico de la situación existente en las cooperativas al inicio del ciclo 85/86.
- En Diciembre, se espera obtener una evaluación parcial del avance de la capacitación en las cooperativas.
- En Abril, se espera una evaluación de los resultados finalmente logrados durante el ciclo, a través del programa de capacitación en gestión.

La evaluación de la etapa de Seguimiento técnico-financiero será completada progresivamente con las evaluaciones del programa de organización de la etapa de planificación 86/7 y de los resultados técnico-financieros obtenidos por las cooperativas durante el ciclo 85/86. (Diagnóstico económico productivo del plan de producción).

Debe quedar claro que los diferentes instrumentos de evaluación utilizados por el capacitador (cuestionarios y otros) deberán ser conservados en la Delegación Zonal en el expediente de cada cooperativa, tanto para que el capacitador disponga de la información necesaria para informar y controlar los avances de su trabajo, como para facilitar el trabajo de nuevos capacitadores cuando inicien su trabajo con cooperativas que desconocen.

#### 1. Realización del diagnóstico inicial de las cooperativas

El diagnóstico inicial es el primer producto que se espera del proceso de evaluación y su logro implicará lo siguiente:

1.1. Metodología de la investigación y desarrollo de la tesis

La técnica utilizada para la obtención de datos en esta investigación es la encuesta, en la que se aplicó un cuestionario a un grupo de personas que trabajan en diferentes empresas del sector de la construcción.

El tipo de encuesta que se utilizó en esta investigación es la encuesta por correo, ya que se envió el cuestionario a las personas que trabajan en las empresas del sector de la construcción.

El diseño de la encuesta que se utilizó en esta investigación es el diseño no experimental, ya que no se manipula ninguna variable independiente.

El nivel de análisis que se utilizó en esta investigación es el nivel cuantitativo, ya que se midieron y se analizaron los datos en términos numéricos.

El tipo de muestra que se utilizó en esta investigación es la muestra aleatoria simple, ya que se seleccionó a las personas que trabajan en las empresas del sector de la construcción de manera aleatoria.

Los datos que se obtuvieron en esta investigación se analizaron utilizando el método de análisis de regresión lineal simple, ya que se quería determinar la relación entre las variables de la encuesta.

1.2. Descripción del diagnóstico inicial de las empresas

El diagnóstico inicial de las empresas se realizó a través de una encuesta que se aplicó a un grupo de personas que trabajan en las empresas del sector de la construcción.

### 1.1 Preparación de la evaluación con los capacitadores:

Durante el mes de julio, a nivel de las reuniones regionales de capacitadores, y/o visitas zonales, los equipos nacional y regional presentarán las tareas a desarrollar y discutirán con los capacitadores, el proceso de evaluación, el instrumento, cuestionario y su instructivo.

### 1.2 Realización del Diagnóstico:

Para realizar el diagnóstico, el capacitador no necesitará, en principio visitar a las cooperativas o sea, que se supone, conoce, después de 2 meses de trabajo y de varios talleres, la situación de cada cooperativa.

En el caso en que le faltaran elementos para realizar el diagnóstico, ello significará, por un lado el diagnóstico realizado en el primer taller fue incompleto y por otro lado, la necesidad de conocer mejor la problemática de cada cooperativa que atiende.

### 1.3 Consolidación y análisis de la información:

Se le dará al capacitador las herramientas necesarias para que pueda analizar cada caso de cooperativa y también pueda comparar las situaciones existentes entre las diferentes cooperativas que atiende.

Además de lo anterior, se aprovecharán los talleres nacionales de organización de inicios de Agosto para consolidar los datos aportados por los capacitadores y analizar con ellos la situación existente, a la vez se analizarán los problemas encontrados en el desarrollo del programa.

THE HISTORY OF THE UNITED STATES

The history of the United States is a story of growth and change. It begins with the first settlers who came to the shores of North America. These early pioneers established small communities and began to build a new society. Over time, these communities grew into larger settlements and eventually into the nation we know today. The story is one of struggle and triumph, of challenges overcome and dreams realized.

THE FOUNDING OF THE NATION

The founding of the United States is a pivotal moment in history. It was the result of a long and arduous process. The early settlers, who had come from various parts of Europe, sought a better life in a new world. They established a series of colonies that eventually declared their independence from Great Britain. The signing of the Declaration of Independence in 1776 marked the birth of a new nation.

The early years of the United States were marked by challenges and uncertainty. The new nation had to establish its government and define its role in the world. The Constitution was drafted and signed, providing a framework for the new government. The years following the Revolution were a time of growth and expansion, as the United States moved westward and established new territories.

THE WESTERN EXPANSION

The western expansion of the United States is a story of exploration and discovery. It was a period of great risk and reward, as pioneers ventured into uncharted territories. The discovery of gold in California and the opening of the transcontinental railroad were major events that shaped the west. The expansion of the United States to the Pacific Ocean was a testament to the spirit of adventure and the desire for a better life.

The western expansion also brought with it challenges and conflicts. The displacement of Native American tribes and the struggle for land and resources were major issues of the time. The Civil War, which began in 1861, was a result of these tensions and the desire for states' rights. The war was a defining moment in the history of the United States, leading to the abolition of slavery and the strengthening of the federal government.

#### IV. GULA PARA EL LLENADO DE LA FICHA DE DIAGNOSTICO.

##### Objetivo de la Ficha:

Que el capacitador conozca la situación existente en la cooperativa en el aspecto del uso y manejo de los instrumentos de Seguimiento Técnico-Financiero al inicio del ciclo 1985, y registre este diagnóstico para su posterior comparación.

##### Contenidos:

La ficha contiene una serie de aspectos que en su conjunto se pretendería nos diera un diagnóstico.

La información que es necesario registrar hace referencia a aspectos -- cuantitativos y cualitativos. Los aspectos cuantitativos nos permitirán conocer el uso de instrumentos y su manejo para cada cooperativa y los aspectos cualitativos nos permitirán conocer los problemas y posibles causas, en el uso y manejo de los mismos.

##### Llenado de la Ficha:

Se propone que la ficha la llene cada capacitador por cooperativa, retomando las observaciones y conclusiones obtenidas durante el taller y las visitas que se han hecho a las cooperativas.

En caso de tener duda sobre algunos aspectos, se propone que en las visitas que se hagan a las cooperativas se pregunte sobre el asunto.

En caso de desconocer algunos aspectos y vea difícil captar la problemática mejor no anotar nada. Es un asunto a comentar con los coordinadores.

MEMORANDUM

TO : SAC, NEW YORK  
FROM : SAC, PHOENIX  
SUBJECT: [Illegible]

Reference is made to your memorandum dated [Illegible] and [Illegible].

It is noted that [Illegible] advised that [Illegible] had been [Illegible] in [Illegible] on [Illegible].

ADMINISTRATIVE

Enclosed for the New York office are [Illegible] copies of [Illegible] and [Illegible].

Very truly yours,  
[Illegible Signature]

cc - [Illegible]



FICHA DE DIAGNOSTICO BASICOINFORMACION GENERAL.

Nombre de la Cooperativa: \_\_\_\_\_

Zona: \_\_\_\_\_ No. de miembros: \_\_\_\_\_

Cultivos (indicar nombre y área) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cabezas de ganado (aproximadamente): \_\_\_\_\_ Area de Pastos \_\_\_\_\_

A partir de qué año se inicio el Programa de Gestión en esta Cooperativa:  
\_\_\_\_\_SEGUIMIENTO TECNICO FINANCIERO- INICIO DEL CICLO 1985/86.

## 1. Formatos Financieros básicos:

FORMATO	Se llevaba		QUIEN LO LLEVABA (Nombre y Cargo)
	SI	NO	
Recibos			
Caja			
Planilla			
Financiamiento			

Qué problemas han tenido el o los encargados para llevar estos formatos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL

STATE OF TEXAS

IN SENATE,  
January 10, 1907.  
REPORT  
OF THE  
COMMISSIONERS OF THE  
LAND OFFICE,  
FOR THE YEAR  
ENDING DECEMBER 31, 1906.

LANDS BELONGING TO THE STATE OF TEXAS

AND THE PROCEEDS THEREOF

Item	Amount	Total
Land sold for public purposes	1,234,567.89	
Land sold for private purposes	987,654.32	
Land sold for school purposes	543,210.98	
Land sold for military purposes	210,987.65	
Land sold for other purposes	123,456.78	
<b>Total</b>	<b>3,099,877.62</b>	<b>3,099,877.62</b>

Approved and reported by the Commissioners of the Land Office:  
J. M. [Name]  
[Signature]

2. Formatos técnicos básicos: (controles por actividad, trabajo, Insumos, maquinarias)

ACTIVIDADES CONTROLADAS	QUIEN LLEVABA LOS FORMATOS
Durante el Ciclo 84/85	(Nombre y Cargo)

Qué problemas ha tenido el o los encargados para llevar estos formatos?

---



---



---



---

Cuáles actividades no fueron controladas y porqué? \_\_\_\_\_

---



---



---

3. Formatos Complementarios:

LA COOPERATIVA MANEJABA	LLEVABA EL REGISTRO Si / No	QUIEN LO LLEVABA (Nombre y Cargo)
Una bodega		
Un hato ganadero		
Producción agropecuaria		
Aportaciones de los miembros		
Prestamos personales		
Adelantos sobre excedente		

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

1950

UNIVERSITY OF CHICAGO

LIBRARY

1950

LIBRARY

UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

Qué problemas ha tenido el o los encargados para llevar estos formatos?

---



---



---

4. Qué experiencia tuvo la cooperativa en controlar y comprobar la información registrada?

LA COOPERATIVA CONTROLABA	SI/NO	QUIEN LO HACIA Nombre y Cargo.
El dinero en efectivo (arqueo)		
La concordancia recibos/Caja		
La cantidad de insumos en bodega		
Los movimientos y cantidad de ganado		
Otros (especifique)		

Qué problemas enfrentaron los encargados de hacer los controles?

---



---



---

5. Qué experiencia tuvo la cooperativa en cualquier resultados a partir de la información registrada y en presentarlos en Asamblea.

CUALES ACTIVIDADES	SE PRESENTO EN A. G. SI / NO
Resultados por Actividad	
Comparar planificado/Realizado	
Resultado global de un período	Qué período? _____

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

Qué problemas tuvo la cooperativa en la preparación y calculo de resultados y luego en su presentación y discusión ante la Asamblea General? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

Nombre del Capacitador: \_\_\_\_\_

Región: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1

1. The first part of the interview was devoted to the general situation of the country and the role of the government in the economy.

2. The second part of the interview was devoted to the role of the government in the economy.

3. The third part of the interview was devoted to the role of the government in the economy.



GUIA DE ANALISIS

1. En qué aspectos concretos podría mejorarse la calidad de los registros de información? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Qué otros formatos de registros necesitará utilizar la Cooperativa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Qué acciones deberán emprenderse para mejorar la calidad de los controles y comprobaciones? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. De qué forma podría ser mejorada la confiabilidad de los resultados que se obtienen? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. De qué forma los resultados podrían usarse para mejorar la calidad de las decisiones que requieren tomar los miembros de la cooperativa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Cuáles son sus conclusiones generales en cuanto a la capacidad adquirida por la cooperativa en Gestión? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

The first of these is the fact that the...  
of the...  
of the...

...  
...  
...

...  
...  
...

...  
...  
...

...  
...  
...

...  
...  
...

...  
...  
...

...  
...  
...

7. La realización del diagnóstico le permitió conocer y/o comprender mejor la situación de la cooperativa que atiende? ¿En qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Qué sugiere para mejorar la ficha del diagnóstico y su Guía? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del Capacitador: \_\_\_\_\_

Región: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. The first part of the document is a list of names of the members of the committee.

2. The second part of the document is a list of the names of the members of the committee.

3. The third part of the document is a list of the names of the members of the committee.

4. The fourth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

5. The fifth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

6. The sixth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

7. The seventh part of the document is a list of the names of the members of the committee.

8. The eighth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

9. The ninth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

10. The tenth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

11. The eleventh part of the document is a list of the names of the members of the committee.

12. The twelfth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

13. The thirteenth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

GUÍA PARA LA VALORACION  
DEL DIAGNOSTICO BASICO  
SOBRE SEGUIMIENTO  
TECNICO-FINANCIERO

DIRECCIÓN DE DESARROLLO COOPERATIVO  
PROYECTO FORGE

OFFICE OF THE  
ATTORNEY GENERAL  
STATE OF CALIFORNIA  
SAN FRANCISCO

OFFICE OF THE  
ATTORNEY GENERAL  
SAN FRANCISCO

## I. Presentación

El proceso de evaluación del Programa de Gestión Cooperativa se inició con la elaboración de un DIAGNOSTICO BASICO - del Seguimiento Técnico Financiero.

Con el fin de facilitar posteriormente la valoración del avance de la Capacitación en las cooperativas, durante el ciclo 85/86 y al final del mismo, se ha diseñado un pequeño instrumento que permita la "traducción" de la información escrita en la ficha del diagnóstico en una información "gráfica".

En efecto, la elaboración de una gráfica, que representa en un momento particular el nivel alcanzado por cada cooperativa, permite visualizar fácilmente los aspectos positivos y negativos de la situación del seguimiento técnico-financiero

De esta forma, la gráfica facilitará la discusión y análisis del diagnóstico con la Junta Directiva y a la vez ayudará al capacitador en orientar mejor su trabajo, hacia los aspectos más débiles de la capacitación de los cooperados.

Además de lo anterior, cada Región podrá fácilmente consolidar la información de cada cooperativa y analizarla en función de diferentes criterios.

## II. Valoración del Diagnóstico y elaboración de la gráfica

### 1. Definición de los indicadores

En la gráfica se representarán siete indicadores o aspectos, contenidos en la ficha de Diagnóstico.

1. Existencia de formatos básicos financieros.
2. Existencia y alcance de formatos básicos técnicos.
3. Existencia y alcance de formatos complementarios.

It is a pleasure to have you here today. We are very glad to see you and hope you are well. The meeting is very important and we need your presence.

The first part of the presentation will be on the current state of the market. We will then discuss the challenges we are facing and the strategies we are implementing to overcome them. Your input is crucial at this time.

We will be starting at 10:00 AM. Please arrive on time. If you have any questions or need any materials, please let me know. We will be providing a lunch break at 12:30 PM.

The agenda for the day includes a presentation on the market overview, a discussion on the challenges we are facing, and a Q&A session. We will be ending at 4:00 PM.

We are looking forward to your participation and input. Please let me know if you have any questions or need any materials. We will be providing a lunch break at 12:30 PM.

Thank you for your time and attention. We will be in touch again soon.

Best regards,  
[Name]

We are looking forward to your participation and input. Please let me know if you have any questions or need any materials. We will be providing a lunch break at 12:30 PM.

We are looking forward to your participation and input. Please let me know if you have any questions or need any materials. We will be providing a lunch break at 12:30 PM.

We are looking forward to your participation and input. Please let me know if you have any questions or need any materials. We will be providing a lunch break at 12:30 PM.

We are looking forward to your participation and input. Please let me know if you have any questions or need any materials. We will be providing a lunch break at 12:30 PM.



4. Decentralización de las tareas de registro entre - los miembros de la cooperativa.
5. Experiencia en control y comprobación.
6. Experiencia en cálculo de resultados a partir de - los registros.
7. Experiencia en presentar los resultados en Asamblea General.

En la gráfica, cada indicador será representado en una escala de 0 a 10.

## 2. Valoración de los indicadores

El cálculo de los indicadores se hará conforme al siguiente esquema:

### a) Existencia de formatos básicos financieros

Hay cuatro tipo de formatos básicos financieros que son: Recibos, Caja, Planilla y Financiamiento.

Se valorará este indicador con la siguiente escala:

Ningún formato	0
Un formato	1
Dos formatos	2
Tres formatos	4
Cuatro formatos	10

### b) Existencia y alcance de formatos básicos técnicos

Los formatos básicos técnicos son los controles por actividad productiva (trabajo, insumos, maquinaria) y el alcance de su utilización consiste en calcular la proporción de actividades controladas en rela -

La finalidad de las cuentas de registro es proporcionar información sobre el patrimonio y el control y el patrimonio.

Las cuentas de registro se clasifican en cuentas de patrimonio y cuentas de control y patrimonio.

Exposición de los resultados de las cuentas de patrimonio y control y patrimonio.

La finalidad de las cuentas de registro es proporcionar información sobre el patrimonio y el control y el patrimonio.

Formas de registro de los resultados

El objetivo de los indicadores es proporcionar información sobre el patrimonio y el control y el patrimonio.

Formas de registro de los resultados

Las formas de registro de los resultados se clasifican en cuentas de patrimonio y cuentas de control y patrimonio.

Las formas de registro de los resultados se clasifican en cuentas de patrimonio y cuentas de control y patrimonio.

1	Patrimonio
2	Control y patrimonio
3	Patrimonio
4	Control y patrimonio
5	Patrimonio
6	Control y patrimonio

Formas de registro de los resultados

1	Patrimonio	Control y patrimonio
2	Control y patrimonio	Patrimonio
3	Patrimonio	Control y patrimonio
4	Control y patrimonio	Patrimonio
5	Patrimonio	Control y patrimonio
6	Control y patrimonio	Patrimonio

ción al total de actividades desarrolladas.

Para valorar este indicador se hará el siguiente cálculo:

$$\frac{\text{Número de actividades controladas}}{\text{Número total de actividades desarrolladas}}$$

Por ejemplo, una cooperativa controla 3 actividades de las 4 que desarrolla; el indicador es:  $\frac{3}{4}=0.75$

Para obtener un valor entre cero y diez se multiplica 0.75 por 10 y luego se redondea a la unidad superior o sea:  $0.75 \times 10 = 7.5$ , redondeado a 8.

c) Existencia y alcance de los formatos complementarios

La utilización de un formato complementario depende del tipo de actividad que desarrolla cada cooperativa. Por ejemplo, si la cooperativa no tiene ganado, no necesita utilizar los formatos sobre ganadería.

Por lo tanto el indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Número de formatos complementarios utilizados}}{\text{Número de recursos que deben controlarse}}$$

Por ejemplo:

LA COOPERATIVA MANEJABA	LLEVABA REGISTRO SI - NO
Una bodega	SI
Un hato ganadero*	SI
Producción agropecuaria	NO
Aportaciones	--
Préstamos personales	SI
Adelantos sobre excedentes	NO

of the ... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

Esta información lleva al cálculo del indicador:

$$\frac{\text{No. de formatos utilizados.}}{\text{No. de Recursos a controlar}} \frac{3}{5} = 0.6 \times 10 = 6$$

Hay que notar que en el caso de las aportaciones, la cooperativa no manejaba este tipo de recursos y por lo tanto no necesitaba usar el correspondiente formato. Cuando una cooperativa tiene un hato importante y no lleva registro de ganadería, la puntuación no puede ser superior a 5.

d) Decentralización de las tareas de registro

Se trata de analizar a partir de los puntos 1, 2 y 3 de la ficha, el número de miembros y/o personas diferentes encargadas de utilizar uno o varios formatos.

Para valorar este indicador se usará la siguiente escala:

Una persona	2
Dos personas	4
Tres o más personas	de 6 a 10 según el tamaño de la cooperativa

Sobre este último punto, el capacitador debe valorar si tres o cuatro o más personas es un número a adecuado para la cooperativa; si lo es, el indicador podrá tomar el valor máximo, sino tendrá que graduar entre 6 y 9.

En efecto, en una cooperativa puede ser suficiente el tener 3 encargados y en otra será insuficiente.

\* Para valorar mejor, hay que fijarse también en la cantidad de formatos que se manejan y la cantidad de actividades controladas.

reberthai i b... in ev... d... d... d...

$$B = \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$$

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

e) Experiencia en control y comprobación

El indicador expresa aquí la experiencia de la cooperativa en controlar y/o comprobar los registros efectuados.

El indicador debe ser calculado tomando en cuenta - lo siguiente:

- Si no hay control 0.
- Si hay una, dos, tres o más experiencias de control, pero el control lo hace el encargado del registro, se graduará de 1 a 5.
- Si hay una, dos, tres o más experiencias de control y este lo hace un miembro que no es responsable de registrar, se graduará de 6 a 10.

Es importante en este caso tomar en cuenta que no tiene el mismo valor un control efectuado por un en cargado de registrar información o un control efectuado por un miembro no encargado de registrar.

f) Experiencia en cálculo de resultados a partir de los registros

Este indicador permite medir la experiencia adquiri da por la cooperativa en calcular resultados a partir de la información registrada en los formatos.

Se valorará el indicador según la escala siguiente:

- No hay experiencia 0
- Hay por lo menos una experiencia, 4  
ya sea resultado por actividad, -  
comprobación plan/real o resulta-  
do global.

MEMORANDUM FOR THE RECORD

On 10/10/54, the Board of Directors of the American Telephone and Telegraph Company, Inc. (AT&T) met in New York City to discuss the proposed acquisition of the Western Union Telegraph Company, Inc. (WU).

The Board of Directors of WU is composed of the following members:

- 1. Mr. J. Edgar Hoover, Chairman
- 2. Mr. J. Edgar Hoover, Jr.
- 3. Mr. J. Edgar Hoover, III
- 4. Mr. J. Edgar Hoover, IV
- 5. Mr. J. Edgar Hoover, V
- 6. Mr. J. Edgar Hoover, VI
- 7. Mr. J. Edgar Hoover, VII
- 8. Mr. J. Edgar Hoover, VIII
- 9. Mr. J. Edgar Hoover, IX
- 10. Mr. J. Edgar Hoover, X

The Board of Directors of AT&T is composed of the following members:

- 1. Mr. J. Edgar Hoover, Chairman
- 2. Mr. J. Edgar Hoover, Jr.
- 3. Mr. J. Edgar Hoover, III
- 4. Mr. J. Edgar Hoover, IV
- 5. Mr. J. Edgar Hoover, V
- 6. Mr. J. Edgar Hoover, VI
- 7. Mr. J. Edgar Hoover, VII
- 8. Mr. J. Edgar Hoover, VIII
- 9. Mr. J. Edgar Hoover, IX
- 10. Mr. J. Edgar Hoover, X

RECOMMENDATION      CONCLUSION      DISCUSSION

The Board of Directors of AT&T has approved the proposed acquisition of WU and has authorized the execution of the necessary documents.

Very truly yours,

J. Edgar Hoover, Chairman  
Board of Directors  
American Telephone and Telegraph Company, Inc.



- Hay dos experiencias de obtención de resultados 7
- Hay tres experiencias de obtención de resultados. 10

g) Experiencia en presentar resultados en Asamblea General

Con este último indicador se trata de medir si los resultados han sido presentados a los miembros.

Para valorar este indicador se utilizará la siguiente escala:

- No hay presentación 0
- Por lo menos un tipo de resultado ha sido presentado. 4
- Dos tipos de resultados presentados. 7
- Tres tipos de resultados presentados. 10

3. Elaboración de la gráfica

El resultado de la valoración de los indicadores puede resumirse en un cuadro para facilitar luego el diseño de la gráfica.

Veamos un ejemplo de valores para los indicadores.

- a) Formatos básicos financieros 10
- b) Formatos básicos técnicos 6
- c) Formatos complementarios 3
- d) Decentralización de los registros 2
- e) Control y comprobación 3

... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..

... ..

... ..

... ..  
... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

- f) Cálculo de resultado 4  
g) Presentación asamblea 4

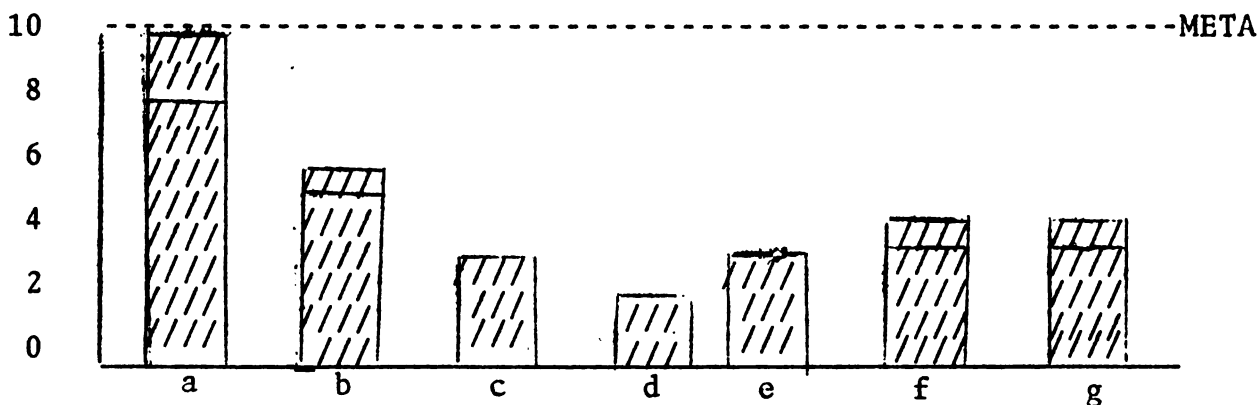
La gráfica puede diseñarse en forma de "Diagrama de barras".

Veamos la graficación en Diagrama de Barras, según el ejemplo anterior.

### GRAFICA DEL DIAGNOSTICO BASICO

Cooperativa: \_\_\_\_\_

Zona: \_\_\_\_\_



#### 4. Análisis de la gráfica

El análisis de la gráfica puede hacerse por cada indicador prestando particular atención a la diferencia entre el nivel meta que es 10 y el nivel encontrado.

Esta diferencia muestra el "trabajo" que aún falta para un correcto manejo del seguimiento técnico financiero.

... ..

... ..

... ..

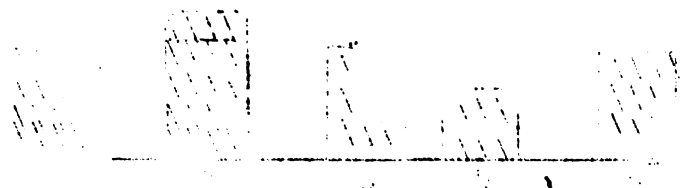
... ..

... ..

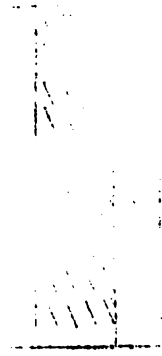
-----

-----

-----



-----



... ..

... ..

... ..

...

Los valores inferiores o igual a 5 muestran lo insuficiente del nivel inicial.

Los valores comprendidos entre 6 y 9 muestran cierta consolidación de la capacidad interna de la cooperativa, aunque a la vez indican la necesidad de profundizar la capacitación.

Los valores iguales a 10 muestran un dominio adecuado del seguimiento técnico financiero.

INDICADOR	ANALISIS	Hipótesis
Formatos F. Básicos	Una cooperativa que no lleva los Ftos. Básicos no puede calcular R. Global, ni conocer fácilmente y en detalle las principales operaciones que realiza. Del punto de vista de la gestión, se revela una situación incorrecta y posiblemente grave	
Formatos Técn. BA.	Una cooperativa que no controla todas sus actividades no puede, ni calcular resultados por actividad, ni global. Esta situación es particularmente perjudicial para la información y decisión del plan.	
Formatos complementarios	Un indicador inferior a 10 muestra que existe posibilidad y probablemente necesidad de ampliar el sistema básico, con el fin de mejorar la colecta de información y facilitar el control posterior sobre importantes recursos u operaciones, tales como ganado, préstamos personales, adelantos!	
Descentralización	Una cooperativa donde los registros dependen solo de 1 o 2 personas se expone al riesgo de discontinuar los registros, sobre todo si la carga de trabajo que recae en uno o dos es grande, ya que puede ser un motivo muy común de renunciar al cargo.	
Control	Alcanzar el nivel 10 debe ser un requisito básico sobre este aspecto, especialmente en cooperativas grandes, ya que el control constituye la principal garantía de correcto manejo de los recursos.	

part of the work... ...

... ... ... ...

... ... ... ...

... ... ... ...

... ... ... ...

... ... ... ...

... ... ... ...

... ... ... ...

... ... ... ...

INDICADOR	ANALISIS Hipótesis
Obtención de Resultados	Registrar información y no calcular resultados es desperdiciar la misma información, a la vez que limitar la posibilidad de discutir y analizar colectivamente las situaciones técnicas y económicas.
Información a la A. G.	Calcular resultados y no presentarlos es desperdiciar el trabajo de cálculo, ya que lo más interesante de todo el trabajo de seguimiento es devolverle a cada miembro una información veraz y pertinente para decisiones. Se puede exponer la cooperativa a cometer graves errores económicos.

### III. Utilización del diagnóstico a Nivel Regional y Zonal

La ficha de diagnóstico es un documento que queda, archivado en el expediente de cada cooperativa, mientras la gráfica es un documento que debe ser discutido y analizado con la Junta Directiva, y entre los capacitadores a nivel zonal. De esta forma, en el zonal y en la cooperativa quedará información disponible en cualquier momento.

A su vez el equipo regional deberá con apoyo del capacitador, levantar los datos extraídos del diagnóstico, con el fin de analizar en la región el significado de la situación del seguimiento técnico-financiero en las cooperativas priorizadas.

Para levantar la información se utilizará un cuadro, en el que se resumirán, la información general de la ficha de diagnóstico y el valor de cada indicador, por cada cooperativa.

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10







A partir del cuadro, se puede analizar la información según diferentes criterios, con el fin de buscar una relación entre el criterio y el nivel de gestión en seguimiento técnico financiero.

Los criterios que se proponen para analizar el nivel de gestión (seguimiento), son:

- El tamaño de las cooperativas en número de miembros
- El tamaño en Area (cultivos + pastos)
- La orientación productiva principal
- El número de actividades desarrolladas  
(Diversificación No. de cultivos + ganadería)
- Los años de capacitación en Gestión

Tomemos como ejemplo el criterio de los años de capacitación la pregunta que nos haremos es saber si las cooperativas con más años de haber recibido capacitación, tienen un mejor nivel de Gestión que las cooperativas con menos años de capacitación.

En primer lugar, a partir de los cuadros por zona se debe hacer un simple recuento del número de años de capacitación recibida.

Por ejemplo en una región con 100 cooperativas priorizadas encontramos:

Cooperativas con:	Tres años de capacitación	15
	Dos años de capacitación	25
	Un año de capacitación	35
	Ningún año de capacitación	25

Para las 15 cooperativas con 3 años de capacitación se suman los valores de los siete indicadores y saca un promedio

The first part of the report  
describes the general situation  
of the country.

2. The second part

describes the economic situation  
of the country.

The third part of the report  
describes the social situation  
of the country.

The fourth part of the report  
describes the political situation  
of the country.

The fifth part of the report  
describes the cultural situation  
of the country.

The sixth part of the report  
describes the geographical situation  
of the country.

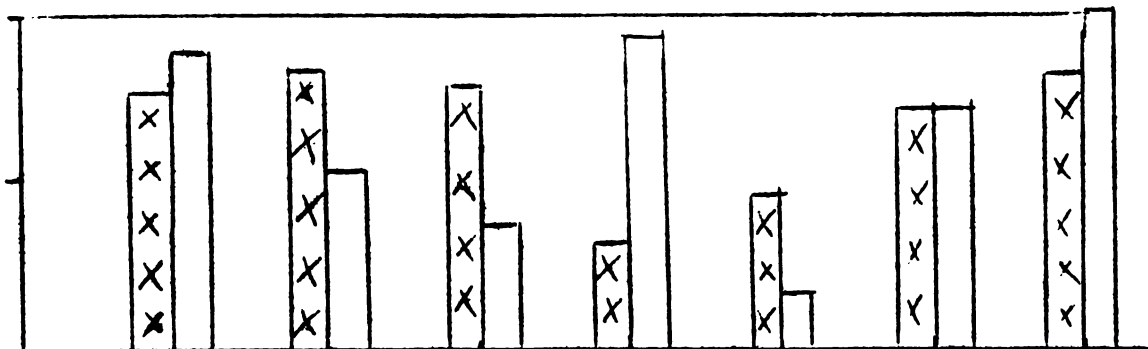
The seventh part of the report  
describes the historical situation  
of the country.

The eighth part of the report  
describes the future situation  
of the country.

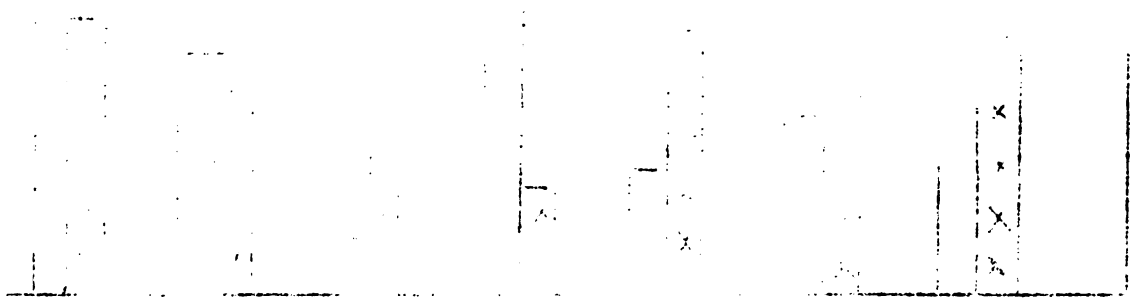
The ninth part of the report  
describes the conclusion  
of the report.

de cada indicador, y luego para cada categoría.

Finalmente se elabora una gráfica comparativa que permita visualizar las diferencias entre niveles.

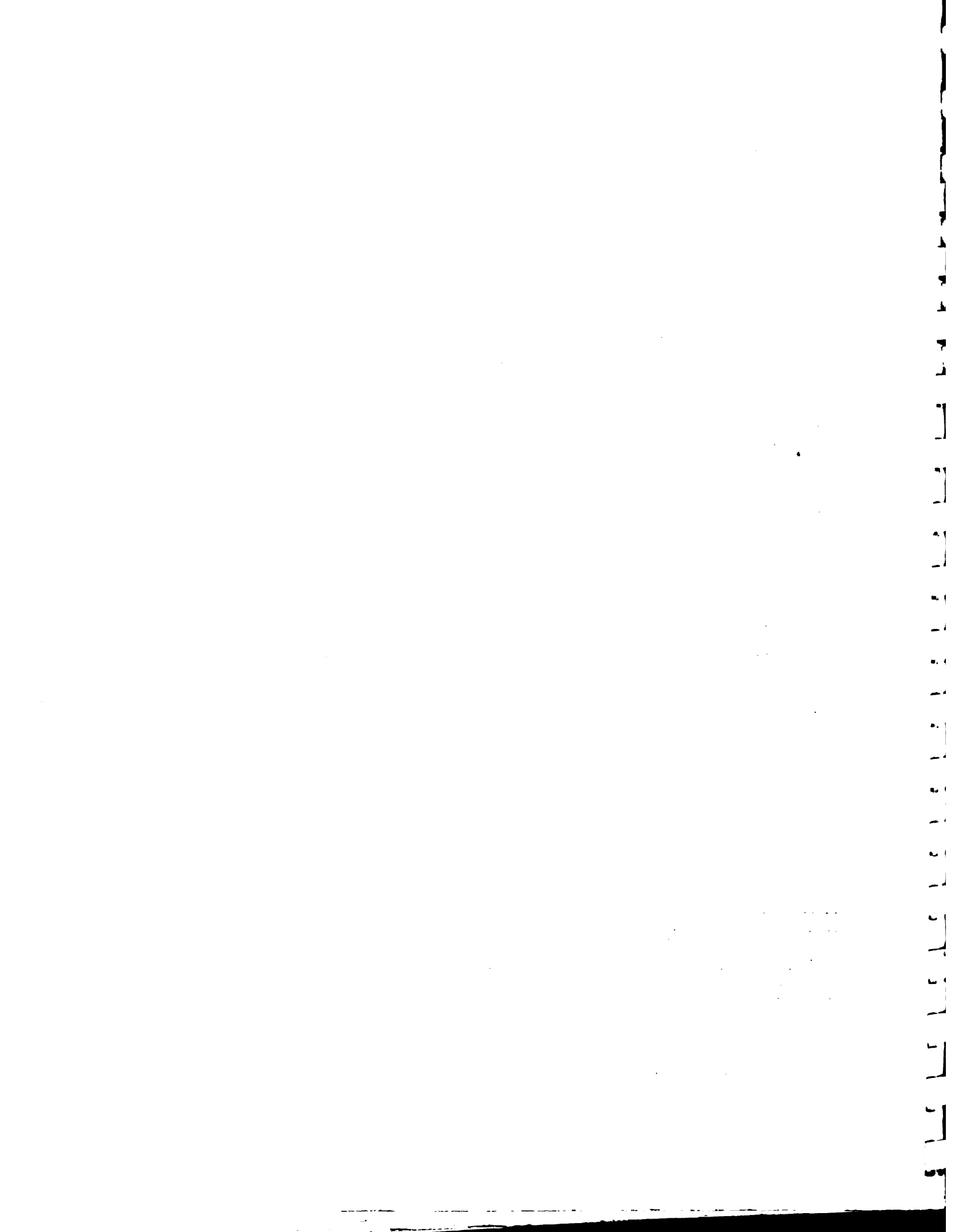


Después de hacer las gráficas y de analizarlas, el equipo regional podrá preparar un pequeño documento en el que se plasme el resultado de su trabajo. Este documento será muy importante para la evaluación final, ya que permitirá establecer una comparación entre el nivel a inicio del ciclo 85/86 y al final del mismo.



on receipt to confirmation of  
 price of ... ..  
 and your ... ..  
 address ... ..  
 06/20

FICHAS DE EVALUACION TECNICO - FINANCIERA  
DE LOS RESULTADOS EN LAS COOPERATIVAS





CICLO 85-86

RESULTADOS TECNICO-ECONOMICOS POR CULTIVO

COOPERATIVA: \_\_\_\_\_ ZONAL: \_\_\_\_\_  
CULTIVO: \_\_\_\_\_ VARIEDAD: \_\_\_\_\_  
EPOCA DE SIEMBRA: \_\_\_\_\_ FINANCIAMIENTO: SI NO

PRODUCCION	R E A L	P L A N
Area Sembrada		
Rendimiento		
Producción Total		
Precio Promedio		
Valor Total Producción		
Valor Producción por mzs.		

COSTOS DIRECTOS	R E A L
Trabajo	
Insumos	
Maquinaria y Servicios	
Total Costos Directos	
Costos Directos por mzs.	
Costos D. por Unid. Producida	

RESULTADOS	R E A L
Resultado Total	
Resultado por Mzs.	
Result. por Unid. Producida	
Días/hombre por mz.	
Result. por Día/hombre	

Fecha: \_\_\_\_\_ Capacitador: \_\_\_\_\_

07/11/10

07/11/10

.....

07/11/10

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CICLO 85-86

RESULTADOS TECNICO-ECONOMICOS DE LA GANADERIA

COOPERATIVA: \_\_\_\_\_ ZONAL: \_\_\_\_\_

PERIODO ANALIZADO: \_\_\_\_\_

ORIENTACION PRODUCTIVA PRINCIPAL: \_\_\_\_\_

PRODUCCION	CANTIDAD	VALOR
Inventario Final		
Animales Vendidos		
Leche producida		
Queso producido		
Valor Total de la Producción ganadera		

COSTOS DIRECTOS	CANTIDAD	VALOR
Inventario Inicial		
Compra de animales		
Trabajo		
Insumos		
Servicios		
Total costos Directos de la Ganadería		

RESULTADOS	REAL	PLAN
Resultado total		
Rendimiento leche promedio por vaca/día		

Area y Tipos de pastos: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Capacitador: \_\_\_\_\_

1910

1910

-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----

0127

0

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

1910

0 212

-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

02

1910

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

1910

1910

-----  
-----  
-----  
-----

1910

-----  
-----

CICLO 85-86

RESULTADO GLOBAL

COOPERATIVA: \_\_\_\_\_ ZONAL: \_\_\_\_\_

PERIODO ANALIZADO: \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DESARROLLADAS (Nombre, Area) \_\_\_\_\_

VALOR PRODUCCION TOTAL: \_\_\_\_\_

TOTAL COSTOS DIRECTOS: \_\_\_\_\_

<u>COSTOS INDIRECTOS (por tipo)</u>	<u>VALOR</u>
<u>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</u>	
<u>RESULTADO DEL PERIODO</u>	

<u>UTILIZACION DEL EXCEDENTE</u>	<u>VALOR</u>	<u>%</u>
<u>FONDO DISTRIBUCION INDIVIDUAL</u>		
<u>FONDO LEGAL</u>		
<u>FONDO SOCIAL</u>		
<u>FONDO DE INVERSION</u>		

Adelanto por día: \_\_\_\_\_

Promedio de días trabajados por miembros: \_\_\_\_\_

Cuota de excedente por día trabajado: \_\_\_\_\_

Excedente anual promedio por miembro: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Capacitador: \_\_\_\_\_





