

IICA-CIDIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

0 3 JUN 1987

IICA — CIDIA

PROGRAMA, METODOLOGIA E INSTRUMENTOS
DE PLANIFICACION PARA COOPERATIVAS
DE REFORMA AGRARIA EN 1985.

IICA
E20
159p



PROYECTO "FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL DE EMPRESAS
ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA" FORGE.-



PROGRAMA, METODOLOGIA E INSTRUMENTOS
DE PLANIFICACION PARA COOPERATIVAS
DE REFORMA AGRARIA EN 1985.

DIRECCION 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 COOPERA-
CIÓN PARA LA AGRICULTURA-IICA

NICARAGUA, 6 DE JULIO DE 1985.

00004984

11CA
E20
ISSP

~~BV 00004984.1~~
~~BV 00004984.2~~

I N D I C E

1. DOCUMENTO PROGRAMATICO
 - 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA "SISTEMA DE GESTIÓN COOPERATIVA" 1985.

2. DOCUMENTOS DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE REFORMA AGRARIA
 - 2.1 PROGRAMA DEL TALLER NACIONAL DE PLANIFICACIÓN.
 - 2.2 PROGRAMA DE LOS TALLERES REGIONALES DE PLANIFICACIÓN.
 - 2.3 GUÍA METODOLÓGICA DE LA PLANIFICACIÓN.
 - 2.4 ANEXO DE LA GUÍA METODOLÓGICA.
 - 2.5 INFORME DE EVALUACIÓN DE LOS TALLERES REGIONALES DE LAS REGIONES I Y VI.

3. MATERIALES DIDÁCTICOS PARA LAS COOPERATIVAS
 - 3.1 GUÍA DE ASAMBLEA GENERAL.
 - 3.2 LA PLANIFICACIÓN EN NUESTRA COOPERATIVA.
 - 3.3 FORMATOS DEL PLAN DE PRODUCCIÓN 1985.



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

En el presente documento, están recopilados todos los textos publicados para el Programa Nacional de Gestión Cooperativa sobre el tema de la Planificación para el ciclo 1985/86.

Desde mediados de 1984, el Equipo Nacional de Gestión se dio a la tarea de evaluar el proceso de Capacitación en Planificación, con el objetivo de mejorar metodológica e instrumentalmente los contenidos de la Etapa de Planificación para el Ciclo 85/86.

Después de varios meses de consultas, discusiones e investigaciones, el equipo produjo el material aquí recopilado y dirigió los eventos de capacitación del personal de Reforma Agraria para el inicio de un nuevo proceso de Planificación.

Entre las numerosas modificaciones introducidas en los contenidos del programa cabe mencionar las siguientes.

- Los Talleres de Capacitación fueron diseñados con el fin de lograr una mayor participación de los técnicos, mediante un método más activo y relacionado con el análisis de casos concretos de cooperativas apoyadas por el personal.
- El Taller Regional no fue diseñado como una reproducción del Taller Nacional, sino con contenidos y objetivos específicos en cada nivel.
- La Metodología de Planificación fué sensiblemente simplificada, poniéndose el acento sobre la Asamblea General - de toma de decisiones, como actividad central del proceso de planificación.
- Los Instrumentos fueron a su vez simplificados y mejor articulados, concibiéndose la fase de diagnóstico de forma más reflexiva y relacionada a la toma de decisiones.



- Por primera vez, se logró producir un material didáctico ✓ para campesinos con el fin de mejorar la capacitación a nivel de cooperativa.

Para presentar los documentos hemos seguido la siguiente se ✓ cuencia: En primer lugar el documento de Programa Nacional 1985, donde se plasman todos los elementos relacionados con la capacita ción en Gestión durante el año 1985; luego, los documentos produ- cidos para los Talleres de Capacitación del personal y finalmente los materiales didácticos destinados a los miembros de las coope- rativas.

El Proyecto FORGE ha contribuido, técnica y materialmente -- en la creación y publicación de todos los textos aquí presentados, conjuntamente con el Departamento de Gestión de la Dirección de - Desarrollo Cooperativo de la Reforma Agraria (MIDINRA-DGRA).

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

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y REFORMA AGRARIA
DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA

" SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA "
DESCRIPCION DEL PROGRAMA
1985

DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO
PROYECTO FORGE



I N D I C E

- I. INTRODUCCION
- II. OBJETIVOS GENERALES
- III. DESCRIPCION DEL PROGRAMA
- IV. PLAN DE IMPLEMENTACION
- V. ORGANIZACION DEL TRABAJO



I. INTRODUCCION.

El Programa Nacional de Gestión Cooperativa que se impulsa a través del Sistema de Gestión Cooperativa ha significado para la Dirección General de - Reforma Agraria, uno de los programas de gran incidencia en el fortalecimiento económico-productivo del sector cooperativo priorizado.

En efecto, este programa que viene ejecutándose desde 1983, ha significado en términos cuantitativos este último año la atención de un total de -- 650 cooperativas priorizadas. Alrededor de 2,000 miembros de Juntas Directivas y Comisiones de trabajo fueron capacitadas a través de cuatro talleres - de planificación y seguimiento técnico-financiero.

Así mismo, en forma indirecta fueron beneficiados aproximadamente ----- 18,000 miembros de las cooperativas mediante los mecanismos de las Asambleas Generales.

Este esfuerzo importante por alcanzar el mayor número de cooperativas y miembros ha implicado la movilización casi total de los cuadros y recursos - técnicos y materiales de la DGRA.

El programa de Gestión se ha caracterizado, durante estos primeros años, fundamentalmente por conllevar un enfoque altamente "capacitador" a todos los niveles, personal institucional y miembros de las cooperativas.

Para el personal de la institución ha significado, un nuevo método de - trabajo y una forma concreta de relacionarse con la cooperativa en otros ámbitos de la vida de ésta. Ha implicado, también, un enfrentamiento hacia un contenido e instrumentales nuevos, los cuales debe incorporar a su trabajo cotidiano.

Para los miembros de las cooperativas ha resultado ser una herramienta- eficaz de su gestión y, si bien es cierto un tanto difícil y compleja, se han sentado las bases para iniciar una profundización de los contenidos y mejorar los conocimientos.

En términos generales, los logros más importantes obtenidos a nivel de Cooperativas y en los cuales el programa ha incidido, se pueden expresar -- por:

- Un fortalecimiento organizativo que se manifiesta por:
 - . Una mejor comprensión de los objetivos y fines de la gestión.
 - . Un funcionamiento más real de las comisiones de trabajo en tareas concretas.
 - . Un mejor desempeño del papel de las Juntas Directivas.
- Un desarrollo de la participación democrática de los miembros a través
DE:
 - . Un papel más beligerante de las Asambleas Generales en la toma de decisiones.
 - . Una socialización más frecuente de las informaciones técnicas, productivas y financieras.

Debemos mencionar, por otro lado, que el sector cooperativo priorizado se perfila ya como un sector económico y productivo cuya participación en la producción de consumos interno, agroexportación y ganadería, es significativa.

Los esfuerzos que han acompañado este crecimiento han estado centrados en una política de Asignación de Tierras que, en forma decidida ha permitido compactar e incrementar el área de este sector.

Así mismo, el crédito y la asistencia técnica han jugado un papel importante en la promoción de la producción cooperativa y en el reordenamiento productivo.

Sin embargo, para lograr el desarrollo deseado del sector falta mucho - camino que recorrer y sobre todo de superar las fallas y errores cometidos.

Los problemas a los cuales se enfrenta el movimiento cooperativo son -- múltiples y variados, no obstante los más comunes ligados a factores internos y externos siguen siendo:

- Los de naturaleza organizativa.
- Los relacionados al nivel de escolaridad (semi-analfabetismo).
- Las tareas priorizadas de la defensa (movilización de miembros y directivos).
- La falta de recursos (medios).
- Los relacionados a los servicios (mecanización, abastecimiento, etc).

El origen de estos problemas son en su gran mayoría producto de la herencia somocista y de la actual escalada agresiva del imperialismo.

II. OBJETIVOS GENERALES.

A partir de 1983 y luego en 1984 un grupo de cooperativas fueron seleccionadas para recibir una atención especial por parte del estado y en particular de la DGRA.

Este esfuerzo estaba encaminado a racionalizar los escasos recursos técnicos y materiales con que se disponen y de concentrarlos en las zonas y cooperativas priorizadas bajo una serie de acciones y programas diseñados para tal efecto.

Es en el marco de esta concepción que fue definido el programa de Gestión Cooperativa, el cual se fundamenta en dos principios básicos:

- La implementación de instrumentos de planificación y contabilidad, - conlleva un componente importante de capacitación.
- La capacitación en Gestión no debe limitarse en "adiestrar" técnicamente a los miembros de las cooperativas en el manejo de dichos instrumentos.

Por lo tanto, el programa de Gestión busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Fortalecer la organización interna de las cooperativas.
- Desarrollar y mejorar los mecanismos de participación de los miembros en la dirección y gestión económica de su cooperativa.
- Desarrollar la capacidad de interpretación y análisis de los datos de planificación y control, buscando como racionalizar y mejorar las decisiones técnicas y financieras que el proceso productivo exige.

III. DESCRIPCION DEL PROGRAMA.

3.1. Líneas Generales:

La Dirección de Desarrollo Cooperativo se propone desarrollar a través del Departamento de Gestión Cooperativa, las siguientes acciones en 1985:

- Proseguir el esfuerzo de capacitación masiva en gestión para las cooperativas de producción priorizadas, iniciado desde 1983, con un trabajo de mejor calidad tanto en la capacitación del personal de Reforma Agraria, como en la capacitación de las cooperativas.
- Impulsar la implementación de un programa de capacitación a mediano plazo en contabilidad por partida doble en cooperativas de producción involucradas en grandes proyectos de inversiones productivas.

- Articular un conjunto de acciones hacia las CCS priorizadas con el fin de conocer mejor la realidad que la caracteriza y de implementar medidas concretas en el corto plazo.

Esto significa que se darán saltos cualitativos en la atención a las cooperativas de producción con o sin proyectos de inversión importantes.

En el caso de las CCS no se implementarán acciones propiamente de gestión, sino que se buscará como hacer coincidir los programas de asistencia técnica, organización e inversiones.

3.2 Plan de trabajo con las CAS priorizadas:

El plan de trabajo con todas las cooperativas de producción priorizadas se define básicamente como una continuación y a la vez una profundización -- del trabajo iniciado en 1983 y 1984.

El marco general de las acciones que desarrollarán las cooperativas con apoyo del técnico y el capacitador es el siguiente:

- Las cooperativas elaborarán un plan de producción anual y de inversiones, con la correspondiente solicitud de crédito.
- Las cooperativas llevarán un registro ordenado de los costos directos de producción por cultivo y actividad, así como de los movimientos de sus bienes (dinero, insumos, préstamos, etc...).
- Periódicamente se deberán obtener los resultados técnicos y financieros por cada cultivo, como mecanismo de seguimiento al plan de producción.
- El cálculo del resultado económico global y de los excedentes, así como del ordenamiento para su distribución.

Con el fin de facilitar el cumplimiento de lo antes expuesto el Sistema de Gestión estará compuesto de:

a) Diagnóstico económico-productivo:

El diagnóstico debe permitir sentar las bases de una reflexión profunda, tendiente a un mejor conocimiento de la realidad y por ende a una planificación más realista y objetiva.

Antes de definir las actividades a desarrollar durante el ciclo, las cooperativas analizarán y discutirán mediante el diagnóstico los principales logros y problemas en el uso y manejo de sus recursos durante él o los ciclos anteriores.

En el diagnóstico económico-productivo se analizarán:

- Los cultivos anuales y perennes del ciclo anterior, sus principales logros y problemas.
- Las actividades ganaderas y sus principales indicadores.
- Las inversiones llevadas a cabo en el período.
- La situación financiera actual.
- Se reflexionará sobre el uso de los recursos tales como:
 - . La tierra y su ocupación productiva.
 - . La fuerza de trabajo, sus principales características y los períodos de pico y/o sub-empleo.
 - . Otros medios de producción, su uso y manejo y/o mantenimiento.

b) Plan de Producción Anual e Inversiones:

El plan de producción deberá conducir a una mejor utilización de los re cursos, considerando la disponibilidad y potencialidad de los mismos.

En el plan de producción anual se deberá tomar en cuenta la experiencia productiva de los cooperados, las condiciones agro-ecológica de la zona y los conocimientos agronómicos del técnico.

El plan de producción estará constituido por:

- Un plan de actividades agrícolas.
- Un plan de actividades ganaderas.
- Un plan de actividades de mantenimiento.

En las actividades planificadas (agrícolas, ganaderas y de mantenimiento) se elaborarán:

- Un presupuesto de los recursos y costos planificados.
- Un resumen global (o balance) de la producción y costos de las actividades agrícolas.
- Un resumen global (o balance) de la producción y costos de la ganadería y,
- Un balance global de las actividades anuales.

Se plantearán, al mismo tiempo, las necesidades en inversiones que requiere la cooperativa para desarrollar su plan de producción (consolidación y/o ampliación) o para incorporar nuevos sistemas productivos.

Estas inversiones, pueden ser objeto de un presupuesto en la cooperativa (ficha g) según su naturaleza y orden de prioridad o de un estudio más profundo por parte del técnico de Reforma Agraria o BND.

Las inversiones se clasificarán en las siguientes categorías:

- Cultivos permanentes (renovación, ampliación, proyecto nuevo, etc.)
- Ganadería (compras de animales, establecimiento de pastos, infraestructura...).
- Medios de producción (maquinarias, implementos, etc.)

Finalmente, como el plan de producción e inversiones es una propuesta de la cooperativa que deberá ser analizada en las instancias correspondientes (Delegación Zonal y BND), será necesario conocer el resultado de los trámites financieros.

c) Seguimiento y Evaluación al Plan:

El seguimiento y evaluación al plan de producción consiste en llevar un registro ordenado de los diferentes indicadores técnicos-económicos de cada una y todas las actividades planificadas.

En efecto, dado que el plan de producción no es más que una "proyección estimada" de lo que se espera obtener y, tomando en cuenta, los diferentes factores que intervienen en su realización (clima, plagas, servicios) se hace absolutamente necesario llevar un control permanente del desarrollo de cada una de las actividades con el fin de tomar las medidas correctivas o hacer los reajustes necesarios a tiempo.

El seguimiento y evaluación al plan se llevará a cabo mediante los siguientes pasos:

- Para cada una de las actividades planificadas (o en ejecución) se llevará un control directo de los recursos que se utilizan (fuerza - de trabajo, insumos y servicios). De ésta forma se podrá analizar - en detalle y globalmente, el nivel tecnológico empleado y los costos reales de los recursos utilizados.
- Unconjunto de registros de los movimientos financieros, físicos, préstamos, etc., a fin de llevar en forma ordenada y permanente un control de las operaciones internas y externas de la cooperativa.
- En base a estos registros de control de costos y movimientos de bienes y deudas en general, la cooperativa podrá, periódicamente, obtener los resultados técnicos y financieros y presentarlos para su discusión y análisis en la Asamblea General.
- Al finalizar el ciclo agrícola de la cooperativa, se establecerá el - cálculo de los resultados globales y, eventualmente, de los excedentes obtenidos, así como sus diferentes formas de distribución.

En resumen, el seguimiento y evaluación se llevará a cabo a través de - los registros siguientes:

- . Costos de Producción por actividad.
- . Registros de Bienes y Deudas (caja, préstamos, fuerza de trabajo, insumos-existencias, medios de producción).
- . Resultados por actividad.
- . Resultado económico global.

IV. PLAN DE IMPLEMENTACION.

El programa de gestión en las CAS priorizadas se implementará en dos eta-

pas bien marcadas.

- Una etapa de planificación.
- Una etapa de seguimiento técnico-financiero.

A cada una de las etapas corresponderán acciones de capacitación del personal y de las cooperativas, diferenciadas en el tiempo, los participantes y los contenidos.

4.1. Etapa de Planificación:

La etapa de planificación engloba metodológica e instrumentalmente:

- El diagnóstico económico-productivo 84/85.
- El plan de producción 85/86.
- Las inversiones 85/86.

Estos tres elementos se llevan a cabo en forma articulada y continua hasta la aprobación financiera del BND.

Para la realización de esta etapa se desarrollarán las siguientes acciones:

4.1.1 Taller Nacional de Capacitación:

Como una de las primeras acciones del programa, se realizará un taller nacional con el fin de capacitar a los equipos regionales en los aspectos técnicos y metodológicos, prepararlos para la implementación de -- los talleres regionales y de organizar y coordinar los mecanismos e -- instancias de seguimiento, control y evaluación del programa.

Se llevará a cabo en Enero.

4.1.2 Talleres Regionales de Capacitación:

Los equipos regionales desarrollarán una serie de talleres de capacitación con el personal involucrado (técnicos y capacitadores) con el fin de:

- Capacitarlos en los aspectos técnicos y metodológicos de la planificación cooperativa.
- Dar las orientaciones generales y específicas en relación a las metas productivas de la región y la zonas.
- Bajar las políticas de crédito, en cuanto a presupuesto, líneas de crédito, etc.
- Definir las funciones respectivas del personal involucrado (nivel regional y zonal), así como de la programación y coordinación de las acciones de campo.

Estos talleres se llevarán a cabo en Enero.

4.1.3 Implementación a Nivel de Cooperativas:

Los técnicos y capacitadores, en base a una programación zonal, y a una asignación previa de las cooperativas desarrollarán una serie de actividades o "pasos metodológicos" con el fin de conducir en forma ordenada y coherente el proceso de planificación en dichas cooperativas.

En líneas generales, seguirán las secuencias siguientes:

1. Un taller de motivación y capacitación de la Junta Directiva.

2. Sesiones de trabajo con la Asamblea General para definir las actividades a desarrollar durante el ciclo.
3. Elaboración de los detalles por actividad y los balances globales.
4. Financiamiento del Plan por el BND.
5. Presentación final del plan y financiamiento aprobado.

En realidad, después del tercer paso se termina el proceso de planificación, los dos pasos siguientes se relacionan a la solicitud y aprobación del financiamiento.

El proceso de planificación se llevará a cabo en los meses de Febrero Marzo y los planes deberán estar aprobados en Abril.

4.2. Etapa de Seguimiento:

La etapa de seguimiento se inicia a partir del momento en que se comienza a ejecutar las labores productivas del ciclo.

Durante la realización de esta etapa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

4.2.1 Taller Nacional de Capacitación:

Con el fin de capacitar a los CGC en los contenidos del seguimiento -- técnico-financiero y de actualizar conocimientos técnicos y metodológicos, se realizará un taller nacional con la participación de los capacitadores de todo el país.

En este taller o talleres, se entregarán todos los temas de capacitación que deberán luego ser implementados a nivel de cooperativas según las particularidades de cada una de ellas.

Este taller se llevará a cabo entre Marzo y Abril de 1985.

4.2.2 Talleres Regionales de Evaluación-Capacitación:

Cada dos meses, aproximadamente, se desarrollarán eventos regionales con los CGC con el fin de evaluar la marcha de la etapa, de actualizar los contenidos y de programar conjuntamente las acciones siguientes:

A estos talleres participarán, además de los CGC, los equipos regionales y el apoyo nacional.

Se realizarán, tres eventos, durante el año en los meses de Junio, Septiembre y Noviembre.

4.2.3 Implementación a nivel de cooperativas:

La implementación de la etapa de seguimiento a nivel de cooperativa se entiende como un proceso continuo, el cual para efectos de la capacitación de los cooperados se verá marcado por momentos diferentes:

- a) En primer lugar, los capacitadores y las Juntas Directivas definirán en base a un breve diagnóstico, los diferentes tipos de registros según la dinámica productiva de cada cooperativa.

Esta acción conllevará a un taller de capacitación y actividades de seguimiento por parte del técnico.

- b) Periódicamente, y sobre todo, una vez que una actividad productiva haya finalizado, se hará una evaluación de dicha actividad.
- c) Al finalizar el ciclo agrícola, se hará una evaluación global de -- las actividades con el fin de calcular los resultados económicos y y de estimar los excedentes obtenidos.

La etapa de seguimiento a nivel de cooperativas se desarrollará en dos

modalidades:

- Por un lado, el CGC será responsable directo de la realización de los talleres de capacitación en los diferentes momentos del ciclo y,
- El técnico se responsabilizará del seguimiento, básicamente de -- los registros de costos de producción, apoyados por el capacitador.

Esta labor estará acompañada de la entrega a las cooperativas de sus propias gafas de trabajo, lo cual implica un esfuerzo adicional de - presentación de los contenidos en folletos didácticos de carácter po pular.

V. ORGANIZACION DEL TRABAJO.

En éste capítulo, presentaremos las responsabilidades de los distintos - niveles involucrados en la implementación del programa, así como los mecanismos de seguimiento y de apoyo a establecer entre estos niveles.

En grandes líneas, las responsabilidades de cada nivel se presentan en el cuadro siguiente:

N I V E L	RESPONSABILIDADES
Central	- Coordinación nacional. - Apoyo regional.
Regional	- Coordinación regional. - Seguimiento y apoyo a los zonales.
Zonal	- Ejecución a nivel de cooperativas.

A continuación, detallamos las funciones específicas de cada nivel.

5.1. Nivel Central:

A éste nivel se ubican la Dirección General de Reforma Agraria, y el equipo de Gestión Cooperativa.

5.1.1 Funciones principales de la Dirección:

- Aprobar los contenidos e instrumentos del programa.
- Discutir el establecimiento de las metas y los criterios de selección de las zonas y cooperativas.
- Asignar los recursos humanos, materiales y financieros para la ejecución del programa.
- Establecer las coordinaciones inter e intra-institucionales (DGRA, - Economía, BND, etc).
- Dictar las medidas correctivas de la marcha del programa, en base a las evaluaciones realizadas.

5.1.2 Funciones del equipo central de Gestión Cooperativa:

- Elaborar los contenidos técnicos y metodológicos del programa.
- Capacitar a los equipos regionales.
- Evaluar los diferentes aspectos de la implementación del programa.
- Apoyar a los equipos regionales. El personal de apoyo a las regiones participará en las tareas de seguimiento y evaluación del trabajo a nivel zonal, apoyará en los aspectos metodológicos y técnicos, y podrá someter a discusión propuestas de medidas correctivas.

5.1.3 Mecanismos de seguimiento a implementar por parte del nivel central:

- La Dirección General solicitará periódicamente las evaluaciones sobre el avance, el nivel de cumplimiento y los problemas encontrados en la implementación del programa.
- Paralelamente, el personal de apoyo a las regiones tendrá que informar a las Direcciones Regionales, así como a los equipos regionales de Gestión Cooperativa de las acciones realizadas en la región, de los logros obtenidos y de los problemas encontrados.

5.2. Nivel Regional:

Este nivel consta de las instancias siguientes:

- Dirección Regional de Reforma Agraria.
- Equipo regional de Desarrollo Cooperativo.
- Equipo regional de Asistencia Técnica.

El Director Regional de Reforma Agraria será responsable, ante la Dirección General de la implementación y ejecución del programa. Tendrá como apoyo a los equipos de Asistencia Técnica y Desarrollo Cooperativo en cuanto a los aspectos técnicos y metodológicos, mientras los equipos zonales se responsabilizarán de la ejecución directa del programa.

5.2.1 Funciones principales de la Dirección Regional:

- Garantizar la selección de las Zonas y cooperativas conforme los criterios establecidos por la Dirección General.
- Garantizar el cumplimiento con el trabajo a realizarse, tanto por par-

te de los equipos regionales de Desarrollo Cooperativo y Asistencia - Técnica, como por parte de los equipos zonales de Reforma Agraria.

- Garantizar el funcionamiento de las instancias inter institucionales (Coordinación con el Delegado Regional de Crédito Rural del BND, etc).

5.2.2 Funciones del equipo regional:

- Capacitar a los técnicos y capacitadores en Gestión Cooperativa en las diferentes etapas del programa.
- Evaluar específicamente cada uno de los eventos de capacitación al personal zonal.
- Apoyar a los equipos zonales, dar seguimiento y evaluar la marcha del programa a nivel de cada zonal.
- Informar a los responsables zonales (Delegado Zonal y Responsable de -- Asistencia Técnica), sobre los principales problemas y logros encontrados y proponer alternativas de solución.
- Informar al Director Regional del funcionamiento del programa en la región.
- Asegurar una coordinación directa con las diferentes instituciones (BND, etc).

5.2.3 Mecanismos de seguimiento a implementar por parte del nivel regional:

- Elaboración de planes de trabajo, coordinados entre los diferentes Departamentos de Reforma Agraria Regional, destinados a las Delegaciones Zonales.
- Reuniones periódicas con la Dirección Regional, con el fin de plantear la situación observada, y determinar las medidas correctivas necesarias.

- A nivel de los Consejos Internos o ampliados, los equipos regionales deberán asumir una participación activa.

5.3. A Nivel Zonal:

Este nivel se compone de las instancias siguientes:

- Delegado Zonal y/o Coordinador de Asistencia Técnica.
- Equipo de Base (capacitadores y técnicos de Reforma Agraria y BND).

Su responsabilidad, ante la Dirección Regional, es la ejecución del programa, contando con el apoyo de los equipos regionales de Asistencia Técnica y Desarrollo Cooperativo, en cuanto a los aspectos técnicos y metodológicos.

Las funciones en cuanto al programa serán las siguientes:

5.3.1 Delegado Zonal:

- Seleccionar las cooperativas.
- Exigir de los equipos zonales planes de trabajo y el cumplimiento e información sobre el avance del programa.
- Informar a la Dirección Regional de la marcha del programa.
- Discutir con el equipo regional en las visitas de seguimiento zonal, el avance, la calidad del trabajo y las medidas correctivas a tomar.
- Coordinarse con el BND para analizar y discutir los problemas de carácter financiero que se puedan presentar y, de hacer efectivo un trabajo conjunto entre los técnicos de ambas instituciones.

5.3.2 Equipo de Base:

- El equipo de base es el responsable directo ante el Delegado Zonal de la implementación del programa a nivel de cooperativas.
- Partiendo del principio de que el trabajo de capacitación en las cooperativas no se puede resumir el montaje de talleres cortos, sino que éstos nada más permiten empezar una etapa de capacitación y,
- Para aprovechar las distintas funciones del personal que componen el equipo de base.
- El trabajo se dividirá en las formas siguientes:

5.3.2.1 Los capacitadores se responsabilizarán de lo siguiente:

- . Reproducirán en las cooperativas los talleres de cada etapa de implementación del SGC.
- . Impartirán a los técnicos de Reforma Agraria (y eventualmente del BND) los conocimientos necesarios para que éstos puedan asesorar a las cooperativas en el llevado diario de los instrumentos del SGC.
- . Evaluarán cada evento de capacitación que realicen e informarán al Delegado Zonal.
- . Establecerán una coordinación con los técnicos, con el fin de evaluar el funcionamiento del SGC en las cooperativas atendidas y de terminar las acciones correctivas a emprender.

5.3.2.2 Responsabilidades de los técnicos de Reforma Agraria:

Para cada tema, una vez impartidos el taller de capacitación en la cooperativa, el técnico asegurará el llevado a la práctica de los conocimientos impartidos.

Este trabajo de seguimiento supone una evaluación permanente de los niveles alcanzados por la cooperativa y de los problemas que se planteen.

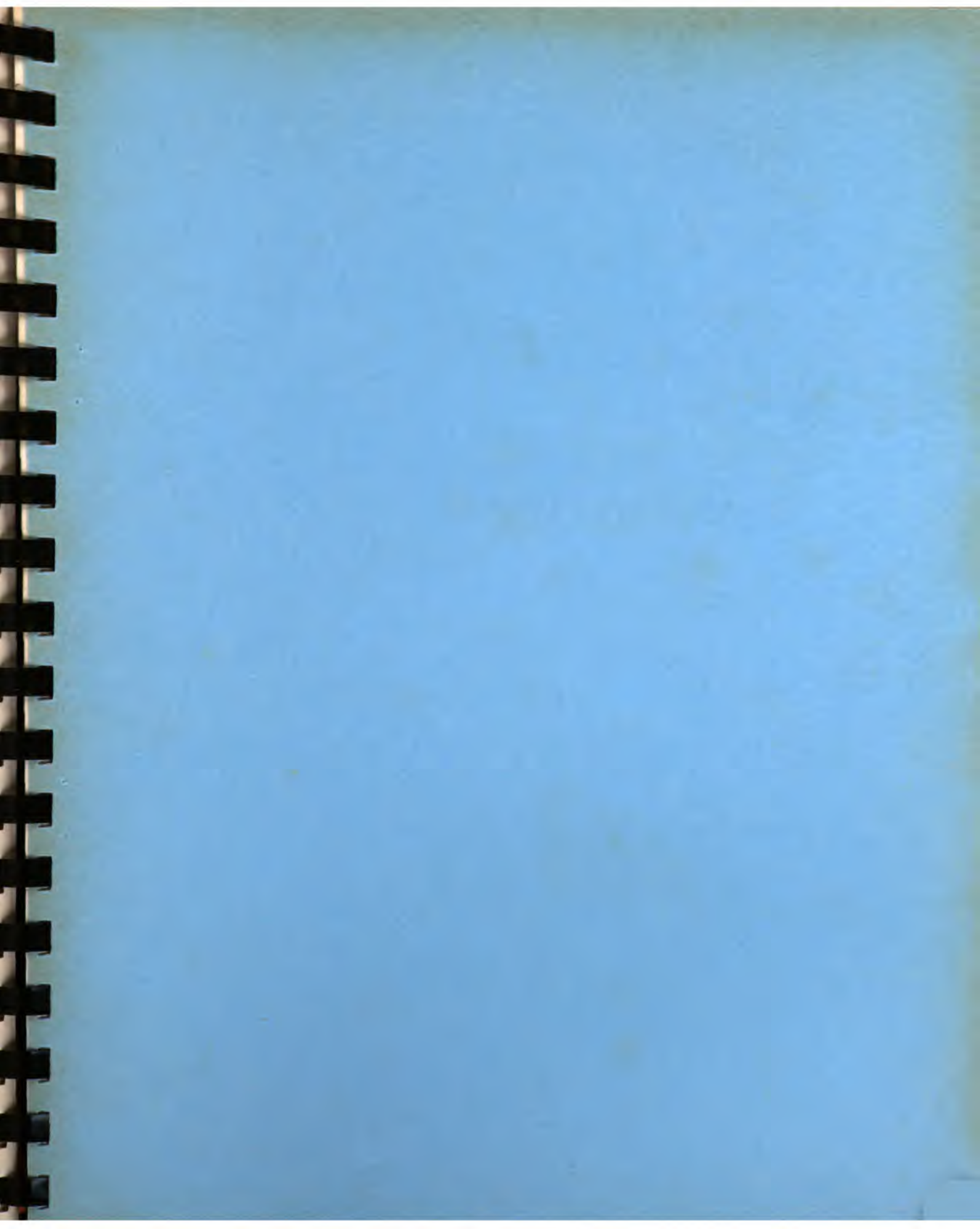
Las medidas correctivas a emprender se definirán conjuntamente entre el capacitador y el técnico.

En el caso específico de la Etapa de Planificación, así como del seguimiento de los Costos de Producción por actividad, la responsabilidad recaerá fundamentalmente en el técnico de Reforma Agraria.

5.3.2.3 Responsabilidades de los técnicos del BND:

Los técnicos del BND tendrán las siguientes funciones específicas:

- Analizar el plan de producción conjuntamente con el técnico de Reforma Agraria y elaborar la solicitud de financiamiento.
- Entregar el financiamiento aprobado conforme las modalidades acordadas entre Reforma Agraria y BND.
- Participar y/o encargarse de la elaboración y revisión de estudios de factibilidad de inversiones a mediano o largo plazo.
- Dar seguimiento a la utilización del financiamiento desembolsado.





DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA

PROGRAMA DEL TALLER NACIONAL DE PLANIFICACION

DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO
PROYECTO FORGE



I. Objetivos del Taller Nacional

- Se pretende dotar a los participantes de todos los elementos necesarios para la preparación y realización de los talleres regionales.
- Se buscará dotar a los participantes de los elementos necesarios para que eleven su capacidad de conducción del programa de Gestión, en términos de organización, coordinación, dirección, seguimiento y evaluación.
- Más específicamente se deberá capacitar a los participantes en los aspectos técnicos y metodológicos de la planificación.

II. Contenido del Taller

El taller nacional está dividido en tres partes:

- La primera de carácter general sobre el marco institucional y en particular el programa de Gestión 85.
- Una segunda parte para capacitar a los participantes sobre método e instrumentos de planificación a utilizar en las CAS.
- En la última parte se tratará de preparar a los participantes en la realización de los talleres regionales.

III. Programa detallado

1- Marco institucional

Esta parte se desarrollará en base a una serie de exposiciones, seguidas por un período de preguntas y respuestas. los temas a abordar son:

- 1.1. Priorización metas y líneas de trabajo.
- 1.2. Aspectos Generales de la política de crédito.



1.3. Programa de Gestión 1985.

Para este último tema después de una breve exposición se estudiará el documento Programa de Gestión 1985.

2. Capacitación sobre Planificación

2.1. Objetivos

Que los participantes al Taller Nacional se capaciten sobre los principios generales, el método y los instrumentos de planificación.

2.2. Temas a desarrollar

a. Reflexión sobre la planificación cooperativa:

En este tema se abordaran los objetivos de la planificación, los elementos que deben tomarse en cuenta para planificar y el método para tomar decisiones democráticas.

b. Metodología e instrumentos de planificación

Se analizarán los distintos pasos metodológicos de la etapa de planificación, estudiando a la vez el instrumental correspondiente (su papel, uso y manejo).

c. El financiamiento de los planes.

En este tema se abordarán los principios y mecanismos de solicitud, trámite y aprobación del crédito.

d. El seguimiento de los planes

En este tema se tratará sobre la importancia del seguimiento a los planes a través de los costos de producción.



3: Orientaciones para desarrollar los talleres regionales

Se estudiará y analizará una propuesta de metodología para la realización de los talleres regionales mediante:

- 3.1. Una reflexión sobre la experiencia de los talleres regionales de 1984.
- 3.2. Un estudio detallado de los pasos a desarrollar durante el taller regional.

4. Conclusiones y evaluación del taller nacional. Programación y aspectos logísticos

109

IV. Cronograma tentativo

TEMAS	DURACION	DIA
Marco institucional	1 día	Lunes 7
Capacitación sobre planificación	2 días	
- Reflexión sobre planificación	1/2 día	Martes 8
- Metodología e instrumentos	1 1/2 día	Martes 8 y Miércoles 9
- Financiamiento y seguimiento	1/2 día	Jueves 10
Orientaciones para los talleres regionales	2 días	Jueves 10 al sábado 11
Conclusiones, evaluación, aspectos logísticos.	1/2 día	Sábado 12



DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA

GUIA -DEL -TALLER REGIONAL -DE -PLANIFICACION

→

DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO
PROYECTO FORGE



INDICE

ASPECTOS GENERALES

- I. Objetivos del taller de planificación
- II. Participantes del taller
- III. Responsables del taller

CONTENIDO Y METODO DEL TALLER REGIONAL

I. El Marco Institucional

II. Aspectos técnicos y metodológicos de la planificación en las CAS

A. Reflexión sobre la planificación

A.1. Como tomar una decisión racional -

A.2. Como tomar una decisión democrática

A.3. Conclusiones y presentación general de la etapa de planificación.

B. Método e instrumental para la planificación 85/86

C. Solicitud, trámite y aprobación del financiamiento.

D. Seguimiento del plan de producción.

ANEXO

Anexo 1: Recomendaciones generales para el trabajo de grupo

Anexo 2: Guía de discusión del tema "Como tomar una decisión racional"

Anexo 3: Guión del sociodrama: Asamblea General de una cooperativa.

Anexo 4: Guía de discusión del sociodrama

Anexo 5: Guía de discusión para el seguimiento.



ASPECTOS GENERALES

I- Objetivos del taller de Planificación

En el taller se pretende que los participantes adquieran conocimientos básicos sobre la planificación cooperativa y sean capaces de asesorar y apoyar las decisiones técnico-productivas y económicas que deberán tomar en forma democrática los miembros de las cooperativas priorizadas.

Específicamente, en el taller se buscará:

- el aprendizaje de una técnica de planificación agropecuaria para las cooperativas de producción.
- el dominio de un método de trabajo que permita una correcta aplicación de la técnica y los instrumentos de planificación
- obtener orientaciones claras acerca de la política productiva del MIDINRA y de la política y procedimientos del crédito por parte del BND.
- clarificar las funciones respectivas del técnico y del capacitador de Reforma Agraria.

II- Participantes del taller

Los participantes serán básicamente los Técnicos Agrónomos y los capacitadores de Reforma Agraria de la región que trabajan con cooperativas de producción priorizadas y tendrán en consecuencia, la responsabilidad de llevar adelante la elaboración de los planes anuales de producción para CAS.

Cada región, según sus condiciones, podrá estudiar la posibilidad de incorporar a:

- Capacitadores en Organización (CEBOC), si estos trabajan en planificación.
- Agrónomos del BND, SINAFORP, u otros, si estos prestan asistencia técnica a cooperativas de producción priorizadas, en sustitución de los técnicos de Reforma Agraria.



Se deberá hacer el mayor esfuerzo posible para que se inviten solo aquellos compañeros que desarrollan luego un trabajo de planificación con las CAS priorizadas.

Además de los anteriores participantes, se invitarán específicamente y para algunas actividades, los siguientes compañeros:

- Delegados Zonales de Reforma Agraria
- Agentes y Gerentes de agencias del BND
- Delegados Zonales y Regionales de UNAG

III- Responsables del Taller Regional

La realización del Taller Regional de Planificación es una tarea conjunta de los responsables regionales de Desarrollo Cooperativo y de Asistencia Técnica, así como de los miembros de sus respectivos equipos regionales (Responsable de Gestión, Resp. de Ganadería,....)

Para cumplir su tarea, estos compañeros recibirán una capacitación específica (Taller Nacional de Planificación) así como contarán con el apoyo de un miembro del Equipo Nacional de Gestión.

La realización del taller regional implica la organización y cumplimiento de diferentes actividades que recordaremos a continuación:

- 1) Preparación del taller
 - Conseguir el o los centros de capacitación que se ocuparan para el o los eventos.
 - Preparar la convocatoria a los participantes, especificando claramente, la fecha, duración y lugar del evento.
 - Comprometer el o los expositores que interveendran en el taller.



- Tomar acuerdos I:ND

- Preparar las actividades a cargo de los equipos regionales, realizando círculos de estudio, ensayos, lectura de documentos y preparando el material didáctico necesario.

2) Realización del Taller

- Coordinar la ejecución del programa del taller.

- Apoyar los trabajos de grupos de los participantes.

- Desarrollar las actividades a cargo de los equipos regionales.

3) Después del taller

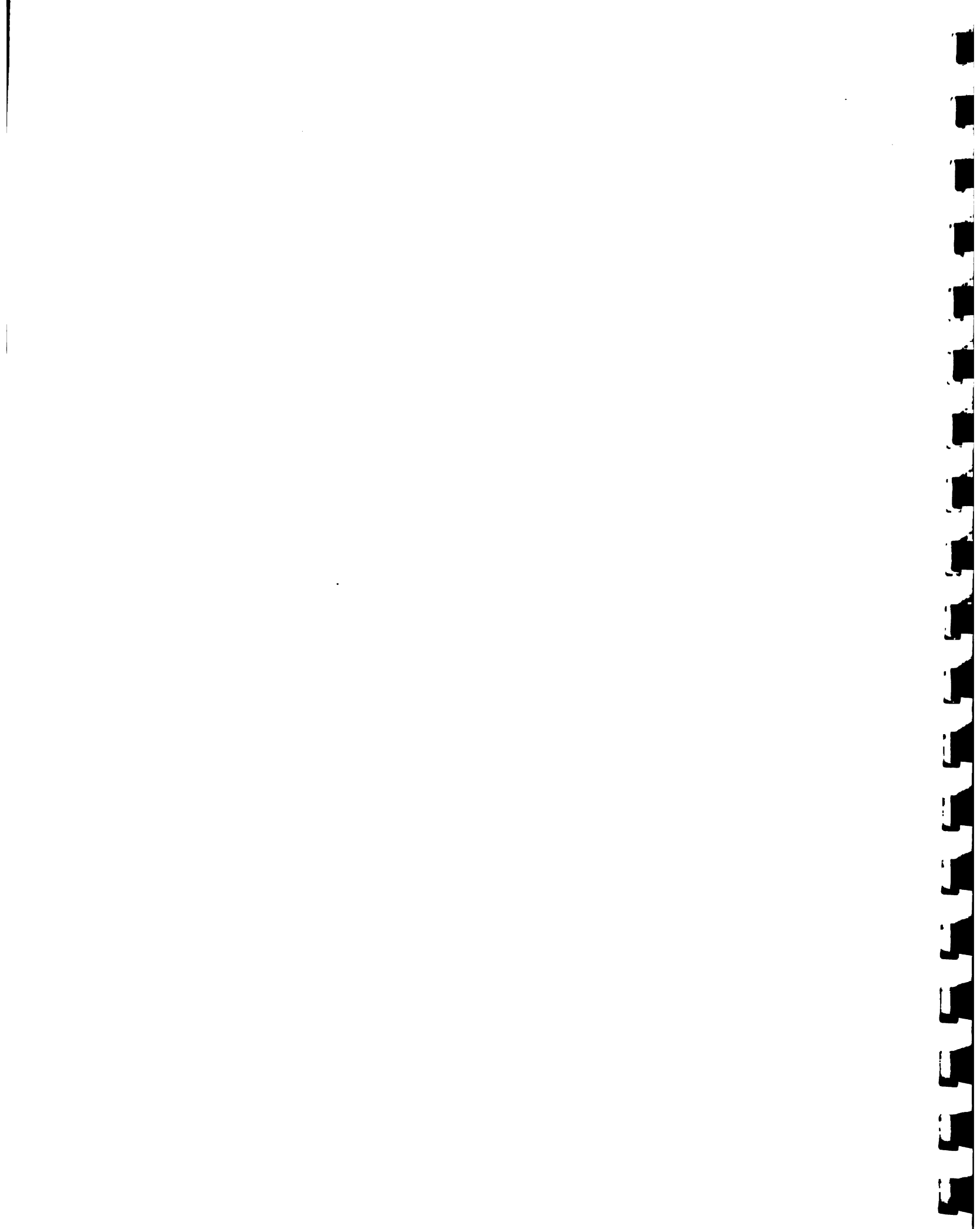
- Ordenar las cuentas del evento (comprobantes), adjuntando las planillas de los participantes debidamente firmadas.

- Preparar un informe evaluativo de los talleres indicando básicamente:

. Los datos de los participantes (cargo, institución)

. Una evaluación de cada actividad desarrollada (duración, calidad del trabajo, participación,...)

. Una evaluación general, sintética de los principales problemas encontrados.



La realización de las actividades mencionadas anteriormente supone un buen nivel organizativo de la "Regional"; en este sentido, se orienta lo siguiente:

- Cada región debe conformar un equipo coordinador de los talleres y designar un responsable del mismo, contando con el aval del Director Regional de Reforma Agraria.

CONTENIDO Y METODO DEL TALLER REGIONAL

El taller está dividido en dos partes que son:

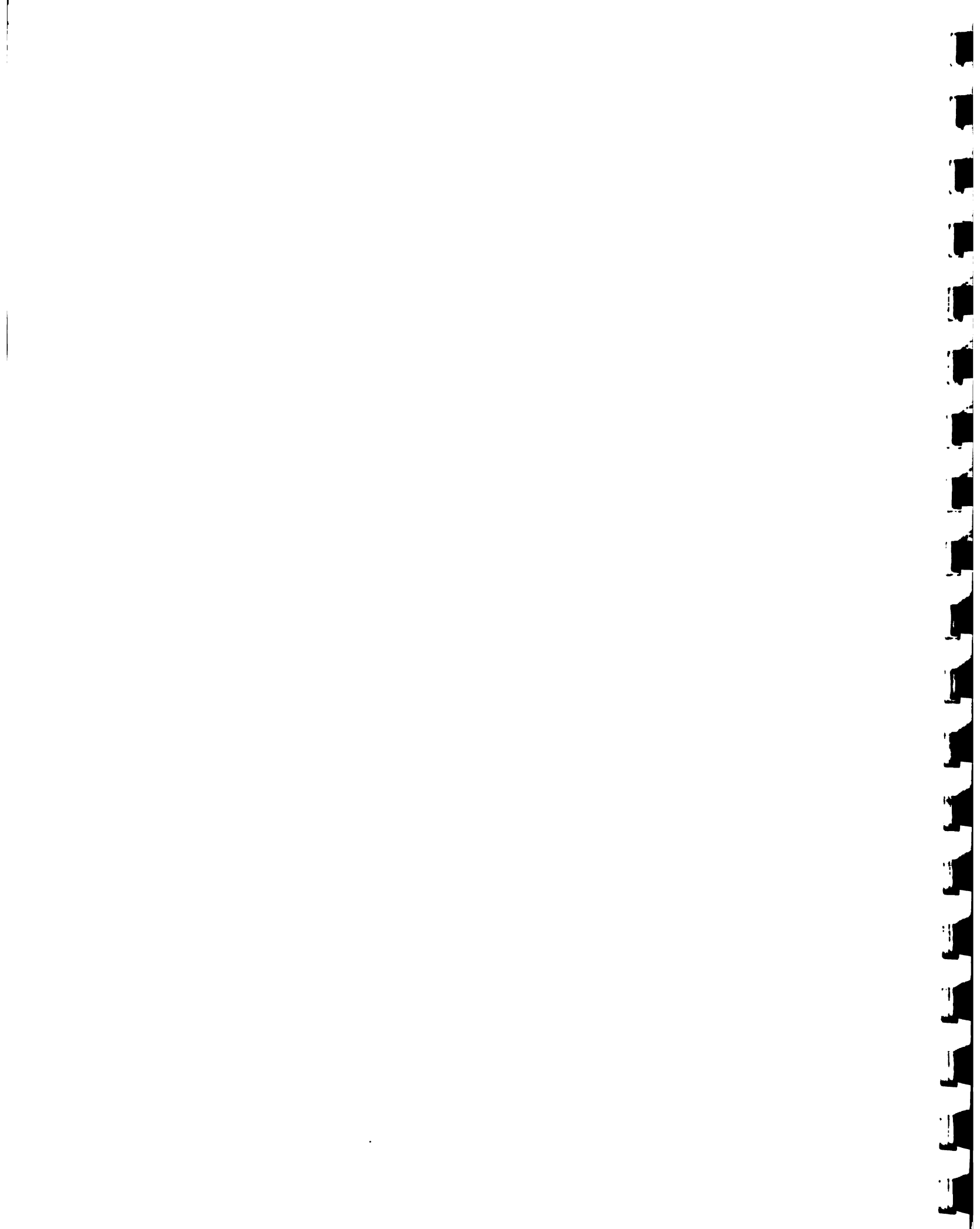
- El Marco Institucional
- Los aspectos técnicos y metodológicos de la planificación

I- El Marco Institucional

Se presenta como introducción al taller, de tal forma que desde el inicio, cada participante tenga una perspectiva clara de las políticas, funciones, responsabilidades, niveles de coordinación, etc.

En esta primera parte los temas a ser desarrollados serán:

- 1- Importancia de la planificación cooperativa. Logros y dificultades de la planificación cooperativa en 1984. (Director Regional de Reforma Agraria).
 - 2- Orientaciones para la planificación regional y política de crédito del BND con las cooperativas priorizadas (Dirección Regional de Crédito Rural y Economía).
 - 3- Descripción del Programa de Gestión. Después de una breve exposición a cargo del equipo coordinador se estudiará el documento general del Sistema de Gestión Cooperativa 1985.
- Para cada tema se dejará un tiempo para preguntas y respuestas.



II. ASPECTOS TECNICOS Y METODOLOGICOS DE LA PLANIFICACION EN LAS CAS

Los objetivos de esta segunda parte del taller son los siguientes:

- Que los participantes tomen conciencia de los principios de la planificación cooperativa.
- Que los participantes se capaciten sobre la metodología y el instrumento a utilizar en la planificación.

Los temas a tratar se desarrollarán básicamente en una dinámica alternada entre trabajos de grupos, plenario de discusión y exposiciones del equipo coordinador.

Se abordarán los temas siguientes:

A. Reflexión sobre la planificación

- A.1.- Como tomar una decisión racional: Elementos a tomar en cuenta.
- A.2. Como tomar una decisión democrática.
- A.3. Presentación general de la etapa de planificación.

B. Método e instrumental para la planificación 85/86

C. Solicitud, trámite y aprobación del financiamiento

D. El seguimiento del plan de producción.

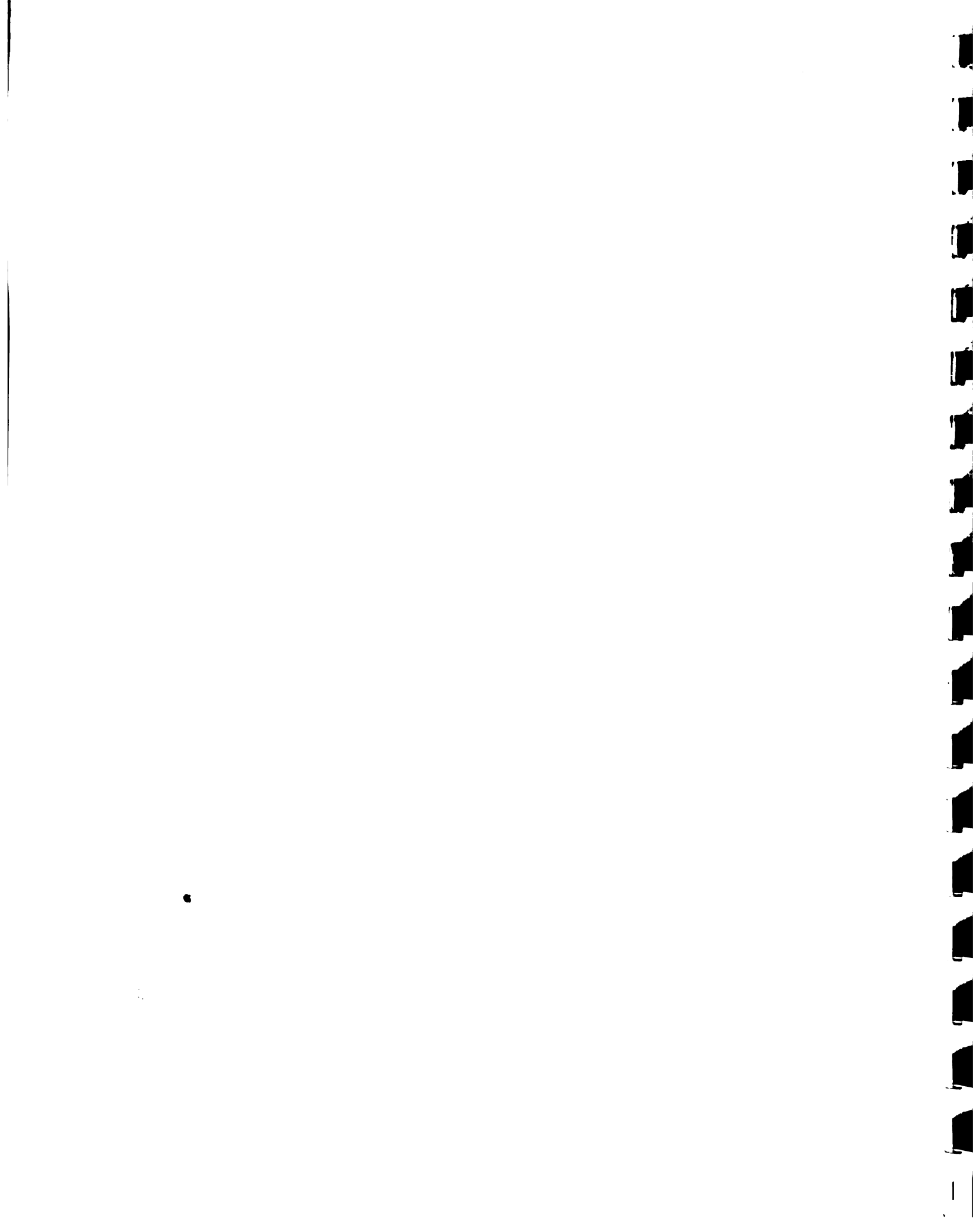
A continuación, presentamos de manera detallada la forma y los contenidos a abordar en cada uno de estos temas.

A. Reflexión sobre la planificación

A.1. Como tomar una decisión racional: Elementos a tomar en cuenta

1. Objetivos

Con este primer aspecto, se pretende lograr que los participantes reflexionen, a partir de su experiencia, sobre la utilidad de la planificación,



así como los elementos a considerar para asegurar la racionalidad del plan de producción (actividades del ciclo pasado: resultados y problemas, recursos uso anterior y disponibilidad actual).

2. Método

Este aspecto se desarrollará de acuerdo al plan siguiente:

- . Presentación breve del trabajo a realizar y formación de los grupos (Equipo Coordinador)
- . Trabajo en grupos (Ver en anexo 1 algunas recomendaciones para los trabajos en grupos).
- . Plenaria: exposiciones de las conclusiones por grupo, y síntesis por parte del Equipo Coordinador.

3. Desarrollo de la actividad

Una vez los grupos organizados, cada uno trabajará en la secuencia siguiente:

- 3.1. El grupo escogerá el principal cultivo o actividad productiva de la zona.
- 3.2. Cada técnico escogerá una de las cooperativas que estuvo atendiendo, y plasmará en un papelón los principales indicadores técnico-económicos disponibles (calculados en el 3er. taller) caracterizando los resultados alcanzados por la cooperativa en la actividad elegida.

Además de estos resultados reales, se plasmará en el papelón los datos promedios del cultivo en la zona.



Veamos tres ejemplos de papelones: con un cultivo anual, con el engorde de novillos, y con la producción lechera

ZONA: DARIO Cebolla amarilla de primera					
	Promedio Zonal	Coop:	Coop:	Coop:	Coop:
Area					
Rendimiento					
Valor Producción/Mz.					
Costo Producción/Mz.					
Resultado/Mz.					
D/H por Mz.					

ZONA: EL SAUCE Engorde de novillos					
	Promedio Zonal	Coop:	Coop:	Coop:	Coop:
Edad de compra					
Duración de engorde					
Diferencia (compra-venta) por animal					
Peso promedio de venta					

ZONA: RIO BLANCO Ganadería de leche					
	Promedio Zonal	Coop:	Coop:	Coop:	Coop:
Raza del ganado					
Leche por vaca/día invierno					
Leche por vaca/día verano					
% descarte					
% parición					



La función de estos cuadros es de permitir iniciar la reflexión, poniendo a vista de todo el grupo los resultados de algunas cooperativas.

El contenido de estos cuadros se podrá ampliar si se juzga necesario para un mejor análisis, siempre y cuando exista la información necesaria.

En el caso de que no haya información de las cooperativas, el Equipo Coordinador podrá suministrar a cada grupo un resultado ficticio en la actividad elegida. Este resultado tendrá que corresponder a un promedio zonal de la actividad.

- 3.3. Se entregará a los grupos la guía de discusión (Anexo No.2) y los grupos entablarán la reflexión.

Se trata principalmente de analizar los factores que incidieron en los distintos resultados para poder así determinar los elementos a tomar en cuenta en la planificación.

- 3.4. Una vez finalizada la discusión, el coordinador de cada grupo expondrá en plenaria las conclusiones principales a que llegaron. (Fundamentalmente las respuestas a las preguntas número 6 y 7 de la guía de discusión).

Este paso debe ser lo suficiente ágil para que no se pierda la atención de los participantes.

- 3.5. Finalmente, el Equipo Coordinador hará una síntesis de las exposiciones, ordenando los aportes de los grupos, y agregando los



elementos faltantes.

Esta síntesis se concretizará en un papelón, que quedará a la vista durante todo el taller.

Además, el Equipo Coordinador hará énfasis sobre el aspecto siguiente:

A la hora de trabajar con la cooperativa, el análisis a realizar será similar al que acaba de llevarse a efecto, pero más detallado, y abarcando el conjunto de actividades así como la totalidad de los recursos de que dispone la cooperativa.

Por último, se introducirá el tema siguiente haciendo notar que las decisiones tomadas en las cooperativas se pueden analizar según dos criterios:

- su racionalidad
- su carácter democrático

Uno de los principios de la planificación cooperativa es que la participación democrática constituye un elemento primordial para garantizar la racionalidad de la decisión.

A.2. Como tomar una decisión democrática

1) Objetivo

Este segundo aspecto de la reflexión sobre la planificación tiene como objetivo el de llevar los participantes a:

- Tomar conciencia de lo que es una decisión democrática.
- Conocer los requerimientos básicos para un proceso democrático.



2) Método y secuencia

Tomando en cuenta que muchos técnicos y capacitadores han tenido experiencia en conducción de talleres, apoyo a las Asambleas Generales, etc., se considera necesario abordar el tema con una reflexión colectiva sobre esta experiencia.

Para facilitar esta reflexión, se prevee la organización de un pequeño sociodrama, en el que actúen algunos participantes, en el papel de los directivos, miembros de cooperativa, y técnicos de Reforma Agraria.

Este sociodrama representaría a una Asamblea General donde los miembros definen las actividades a desarrollar durante el ciclo.

La secuencia para éste tema será entonces la siguiente:

- 2.1. Exposición del Equipo Coordinador, con el fin de ubicar las diferentes actividades a realizar.
- 2.2. Realización del sociodrama (ver la guía anexa)
- 2.3. Trabajo de grupos a partir de una guía de discusión (ver anexo).
- 2.4. Plenaria de los trabajos de grupo
- 2.5. Síntesis del Equipo Coordinador.

3) Recomendaciones para el desarrollo del tema.

- 3.1. Las recomendaciones generales para el método de trabajo en grupos (Anexo 1) quedan válidas.
- 3.2. En cuanto al sociodrama, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

•



Un sociodrama no es, ni pretende ser una fiel representación de la realidad; su papel es mostrar de manera exagerada, algunas situaciones que suceden en la realidad. De esta forma, se trata de provocar una reacción de los observadores para llevarlos a un análisis crítico de sus propios actos, esperando de ellos, mejoren su actuación posterior.

El sociodrama es una actividad, de corta duración (de 25 a 35 minutos máximo), que constituye un condensado, un resumen de una actividad real.

Para que esta actividad sea buena, es preciso prepararla antes, escogiendo los actores el primer día del taller, asignando los papeles y repitiendo las veces que sean necesarias antes de presentar el sociodrama.

La preparación y realización de un sociodrama requiere imaginación, creatividad y facilidad para hablar ante un público. Sin embargo, es importante no salirse por completo del tema a dramatizar, improvisando a última hora diálogos que nada tienen que ver con el tema central; tímidos y chisguiteros no son buenos actores.

3.3. Una vez presentadas las conclusiones de la discusión en grupos, el Equipo Coordinador las ordenará y completará. Esta síntesis se concretizará en un papelón, y quedará a la vista durante el taller.



A.3: Conclusiones y presentación general de la etapa de planificación

1) Objetivo

En esta parte, se trata de que los participantes hagan la relación entre las conclusiones de las reflexiones anteriores, y el método propuesto para la planificación.

2) Método

El Equipo Coordinador, a través de una exposición:

- Presentará la secuencia de actividades del proceso de planificación, y los objetivos de cada una de ellas.
- Relacionará estos elementos con las conclusiones de los dos temas anteriores.

3) Recomendaciones para el desarrollo

3.1 La exposición tiene que ser breve. En particular, no hay que entrar en los contenidos de las distintas actividades.

Como soporte de la exposición, se podrá reproducir en papelón el "Esquema de la Etapa de Planificación" (página 4 de la Guía Metodológica).

3.2. La relación a establecer entre el método de planificación propuesto y las conclusiones anteriores asegura el carácter unitario del Taller Regional y por lo tanto es fundamental.

El expositor se ayudará de los papelones de síntesis parciales realizados anteriormente.



4

B. Método e Instrumental para la Planificación 85-86

1. Objetivo

Con este tema, se pretende capacitar a los participantes sobre:

- El método a utilizar para la planificación (o sea: las diferentes actividades, su secuencia y su contenido).
- Las relaciones entre el método y las distintas partes del instrumental (o sea: cuál es la función de cada ficha y como se utiliza)
- El manejo del instrumental.

2. Método

El método general a utilizar en este tema es el de trabajos de grupo.

Para asegurar la capacitación sobre cada una de las actividades, así como una visión del conjunto de ellas, se plantea abordar sucesivamente los aspectos siguientes:

- Estudio de las actividades 1, 2 y 3 por separado.
- Reconstrucción del conjunto de actividades.

2.1. Estudio por separado de las actividades.

Dado las características de las tres primeras actividades, el estudio podría realizarse en la forma siguiente:

- Para el estudio de la primera actividad, la secuencia de pasos propuesta es:

- a) Exposición breve por parte del equipo coordinador sobre la actividad.
- b) Lectura en grupos con asesoría del equipo coordinador.



c) Plenaria de aclaraciones.

- El estudio de la segunda actividad se hará según la misma modalidad.

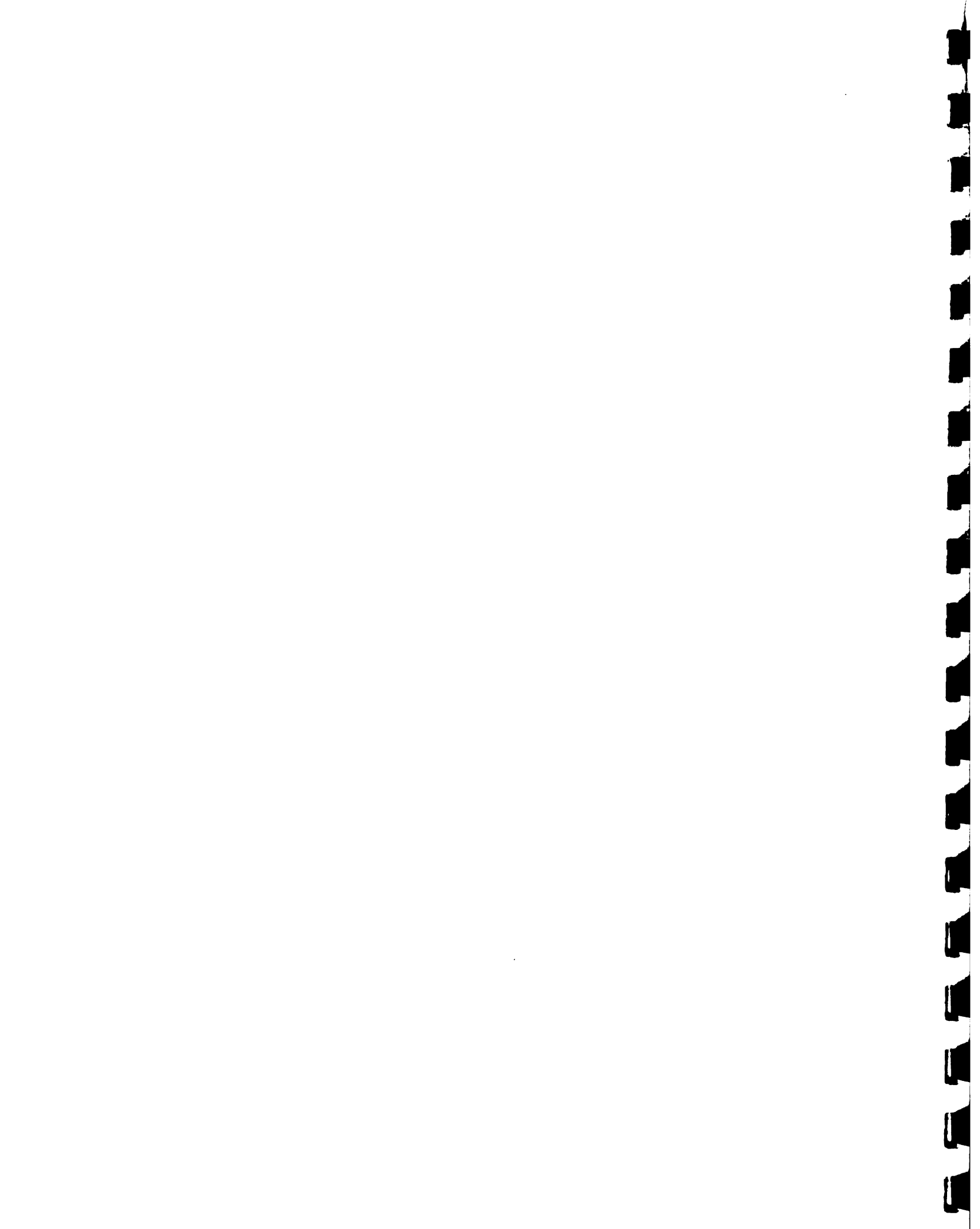
El Equipo Coordinador en las plenarios hará énfasis sobre el papel del técnico y del capacitador así como relacionará los pasos metodológicos propuestos con los objetivos y principios de la planificación.

- Para la tercera actividad proponemos la secuencia siguiente:
 - a) Exposición por parte del equipo coordinador
 - b) Lectura y práctica en grupos sobre el instrumental
 - c) Presentación de los trabajos de grupo
 - d) Plenario. Aclaraciones.

En la capacitación sobre la tercera actividad se ve la necesidad de practicar el instrumental. El equipo coordinador entregará entonces una actividad a detallar por grupo (ficha No.5) tratando de abarcar los rubros siguientes:

- Un cultivo anual
- Un cultivo perenne
- El cuidado del ganado
- El mantenimiento de pasto y cerca
- Otro mantenimiento.

Cada grupo preparará y presentará en un papelón la actividad detallada y el equipo coordinador con la participación del plenario aportará las aclaraciones necesarias.



Una vez presentados los diferentes rubros cada grupo se reunirá para elaborar a partir de los datos de los papelones las fichas No. 11, 12 y 13.

En plenario se harán las aclaraciones en cuanto a estas últimas fichas.

2.2. Reconstrucción de la etapa de planificación

Se propone la secuencia siguiente:

- a) Presentación del trabajo a realizar
- b) trabajo de grupo
- c) plenario de presentación y síntesis.

No se trata de que los grupos copien la guía sino que a partir de ella y de la capacitación recibida, los participantes hagan suyo el método de capacitación.

El trabajo de los grupos podría concretizarse en un papelón presentando:

- Las diferentes etapas de la planificación
- El "por qué" y el "para qué" de cada actividad
- Las palabras claves caracterizando cada actividad.



C) Solicitud, Trámite y Aprobación del Financiamiento

1) Objetivo:

Con esta parte, se pretende capacitar a los participantes sobre el proceso de otorgamiento del financiamiento.

2. Método y Desarrollo

El Equipo Coordinador hará una presentación enfocando

- La diferencia entre el plan de producción y la solicitud de crédito.
 - los principios del financiamiento
 - los acuerdos tomados con el BND en cuanto a las funciones respectivas de los técnicos de Reforma Agraria y del BND, al proceso de revisión y de aprobación de la solicitud.
- Estos tres puntos tienen que ver con la 4ta. actividad

Se presentará también lo que se refiere a la 5ta. actividad, insistiendo sobre la necesidad de su realización.

Después de la presentación, se dejará un tiempo para preguntas y respuestas.



D. Seguimiento del Plan de Producción

1. Objetivo

La realización de esta parte pretende:

- motivar a los participantes sobre la necesidad de registrar la información sobre los costos directos de producción por actividad.
- asegurar las condiciones institucionales para la implementación, en el tiempo debido, de los registros de Costos de Producción.

2. Método

Se utilizará el método de trabajo en grupos, en base a la guía de discusión anexada.

3. Desarrollo

- 3.1. Dado que en los talleres zonales de cálculo de los resultados por actividad, se ha desarrollado una reflexión similar a la que propone la guía de discusión, no parece conveniente dejar mucho tiempo para la discusión en grupos.
- 3.2. El objetivo del tema no es de capacitar a los participantes en cuanto a los contenidos de la capacitación sobre el seguimiento de los Costos de Producción; por lo tanto, no se tiene que entrar en este aspecto.
- 3.3. En la síntesis final, el Equipo Coordinador introducirá los elementos siguientes:
 - Cada zona, en función de la época de inicio de la actividad agrícola, tendrá que definir las fechas para la capacitación a las cooperativas



- Se definirán las responsabilidades respectivas del capacitador y del técnico en cuanto a:

- la capacitación sobre el tema
- el seguimiento a la implementación.



ANEXO 1RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL TRABAJO DE GRUPO

Para asegurar el éxito de los trabajos de grupos, es preciso respetar las condiciones siguientes:

- Los grupos se tienen que conformar con un número reducido de personas (cinco o seis como máximo)
A la vez, es necesario buscar la homogeneidad en la composición de los grupos (personal de una misma Delegación Zonal).
- La definición de las tareas por parte del Equipo Coordinador tiene que ser muy clara.
- A lo interno de cada grupo se tiene que nombrar un moderador, quien podría ser un capacitador o un técnico con experiencia en capacitación.
- El trabajo de los grupos tiene que ser apoyado por parte del Equipo Coordinador, que tendrá como responsabilidades las de aclarar las dudas, fomentar la participación y garantizar la calidad del trabajo.
A la vez, este apoyo tiene que ser lo suficiente distante, para que el grupo asuma su reflexión.
- El hecho mismo de trabajar en grupos implica la realización de una plenaria. En plenaria, en un primer tiempo, los moderadores comunicarán las conclusiones de sus grupos.

En un segundo tiempo, será responsabilidad del Equipo Coordinador de sintetizar los aportes de los grupos, y agregar los elementos faltantes.

Esta síntesis tiene que ser breve, por lo que se ve la necesidad que el Equipo Coordinador esté enterado, antes de exponer, de las principales conclusiones de los grupos.

A la vez, la presentación del Equipo Coordinador tiene que llevar los participantes más allá de la reflexión que han tenido y servir de introducción al tema siguiente.



ANEXO 2GUIA DE DISCUSION DEL TEMA "Cómo tomar una decisión racional"

En cada grupo se entabla una discusión en base a la siguiente guía:

- 1- Qué tan buenos o malos fueron los resultados del cultivo o actividad estudiada en las cooperativas de la zona?
- 2- A qué se deben, principalmente las diferencias observadas de rendimiento, costo de producción, resultado económico por Mz, etc. para el cultivo o la actividad estudiada?
- 3- Entre las principales razones que pueden explicar la calidad de los resultados obtenidos, cuales son las que tienen relación con:
 - La calidad de los recursos que tienen las cooperativas (suelo, miembros, otros medios de producción, servicios a la producción).
 - La calidad de los recursos que tienen las cooperativas.
- 4- Entre todos los problemas que enfrentan las cooperativas, cuáles son aquellos que los miembros podrían solucionar total o parcialmente?
- 5- Como técnicos de Reforma Agraria, cuáles serían a su juicio, las mejores orientaciones productivas para que las cooperativas mejoren sus resultados?
- 6- Qué aspectos más importantes se deberían analizar y tomar en cuenta en una cooperativa para tomar buenas decisiones productivas?
- 7- Para qué sirve planificar a una cooperativa?



ANEXO 3

GUIÓN DEL SOCIODRAMA: ASAMBLEA GENERAL DE UNA COOPERATIVA

1- Los personajes: Un técnico, un capacitador, el presidente de la cooperativa, 4 miembros de la cooperativa (7 personas en total).

2- Ubicación de los personajes:

Los personajes están reunidos en asamblea general de planificación el presidente y el técnico detrás de una mesa, los demás sentados frente a ellos. (Para una mejor observación de la escena, se ubican a los personajes de perfil, en relación a los espectadores).

3- Elementos a enfatizar sobre el desarrollo

1. La asamblea carece de organización, hay miembros que faltan (no han sido informados)

2. El presidente no está claro de la agenda y no la presenta bien, por lo que el técnico lo hace.

3. El presidente hace una presentación confusa de las actividades del ciclo anterior, por lo que el técnico empieza la presentación, dando números datos.
Los miembros empiezan a aburrirse, a voltear la cabeza por todos lados, un miembro empieza a dormir.

4. Cuando llega el momento de discutir los problemas, ya es muy tarde y el técnico se retira junto con el CGC. La asamblea no sigue.

5. Cuando se reinicia la asamblea, ya tarde, porque el técnico no pudo llegar a la hora prevista, ya no se tocan los problemas del ciclo anterior.

(El técnico presenta la propuesta discutida con la Junta Directiva, para ganar tiempo.



ANEXO 4GUIA DE DISCUSION DEL SOCIODRAMA

- En qué medida, lo que han observado corresponde a su experiencia?

- En qué medida no han actuado correctamente los protagonistas de la escena que acaban de observar?

Especificar para cada personaje: técnico, directivos, miembros, capacitador.

- Cuál debería ser a su juicio, el papel de cada protagonista?

Qué clase de decisiones debe tomar una cooperativa cuando planifica? Qué elementos se deben tomar en cuenta para tomar estas decisiones?

Qué entiende por decisión democrática?

Qué propuestas concretas haría para que las cooperativas tomen mejores decisiones y de manera más democrática.



ANEXO 5GUIA DE DISCUSION PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION

- Qué interés han demostrado las cooperativas en el seguimiento de sus costos de producción?
- A qué se debe, principalmente, el hecho de que muchas cooperativas no llevan adecuadamente sus controles de costos; no los llevan del todo; los llevan parcialmente?

Qué plantearían para remediar esta situación?

Qué interés puede tener un agrónomo, de conocer los costos de producción de los cultivos y actividades de una cooperativa que atiende?

En qué medida el conocimiento de los costos de producción es útil para planificar; para tomar decisiones?



MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y REFORMA AGRARIA

DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA

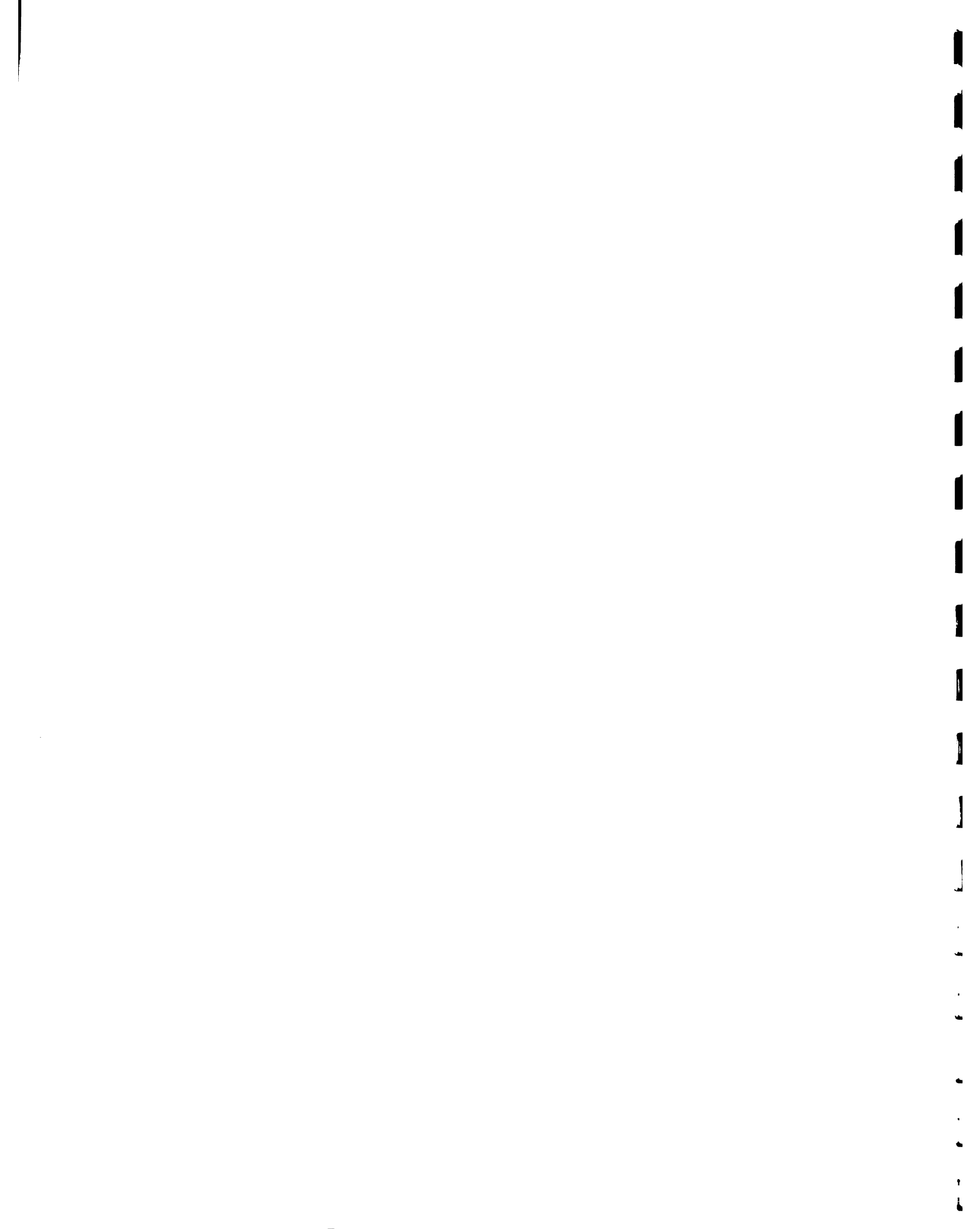
" SISTEMA DE GESTION COOPERATIVA "

PLANIFICACION

GUIA METODOLOGICA

DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO

PROYECTO FORGE



I OBJETIVOS Y PRINCIPIOS

El plan de producción es el instrumento que permite a la cooperativa definir las actividades a desarrollar durante el ciclo agrícola:

- Tomando en cuenta los recursos disponibles y buscando la racionalización de su uso.
- Utilizando la experiencia adquirida por la cooperativa. Su objetivo principal es de impulsar el fortalecimiento económico y productivo de la cooperativa. - También el plan constituye una guía permanente de las actividades a desarrollar.

A la vez, la elaboración del plan debe conducir al fortalecimiento de los aspectos organizativos y al desarrollo de la participación de los cooperados en los asuntos de su cooperativa. Por lo tanto no se reducirá la elaboración del plan al simple llenado de formatos y se hará énfasis en la metodología de planificación que deberá:

- Ser participativa haciendo énfasis en el papel de la Asamblea General en la toma de decisión.
- Fortalecer la capacidad de dirección de la Junta Directiva y el funcionamiento de las comisiones.
- Ser capacitadora para que las cooperativas lleguen paulatinamente a manejar de manera autónoma los objetivos, el método y los instrumentos de la planificación.

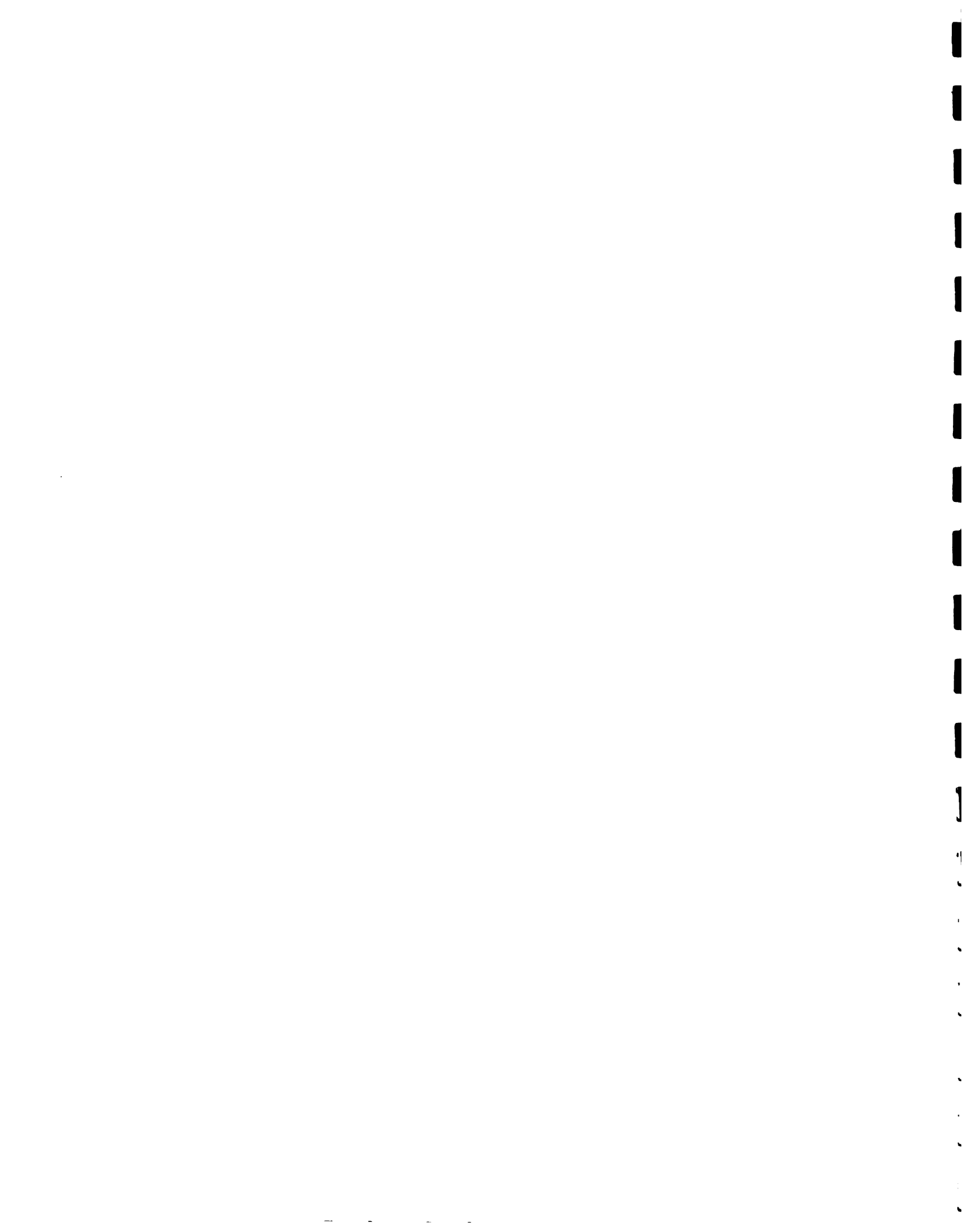
II PLAN GENERAL DE LA ETAPA DE PLANIFICACION

En grandes líneas se propone la secuencia siguiente de actividades:

1. Taller de motivación y capacitación de la Junta Directiva

En esta actividad se trata de:

- Reflexionar sobre los objetivos de la planificación y la experiencia existente.



- Presentar y discutir el método de planificación a utilizar.
- Preparar la segunda actividad.

2. Definición de las actividades a desarrollar durante el ciclo.
Sesiones de trabajo con la Asamblea General.

Se trata de definir con la participación de los miembros las actividades a desarrollar durante el ciclo 85/86.

Se fundamentará la propuesta a partir de la experiencia adquirida, de los resultados obtenidos y los problemas enfrentados durante el o los ciclos anteriores.

A la vez se analizará la factibilidad global de la propuesta de actividades en cuanto al uso y disponibilidad de los recursos y a los servicios a la producción requeridos.

La Junta Directiva con el apoyo de técnico orientará el avance y desarrollo de esta actividad.

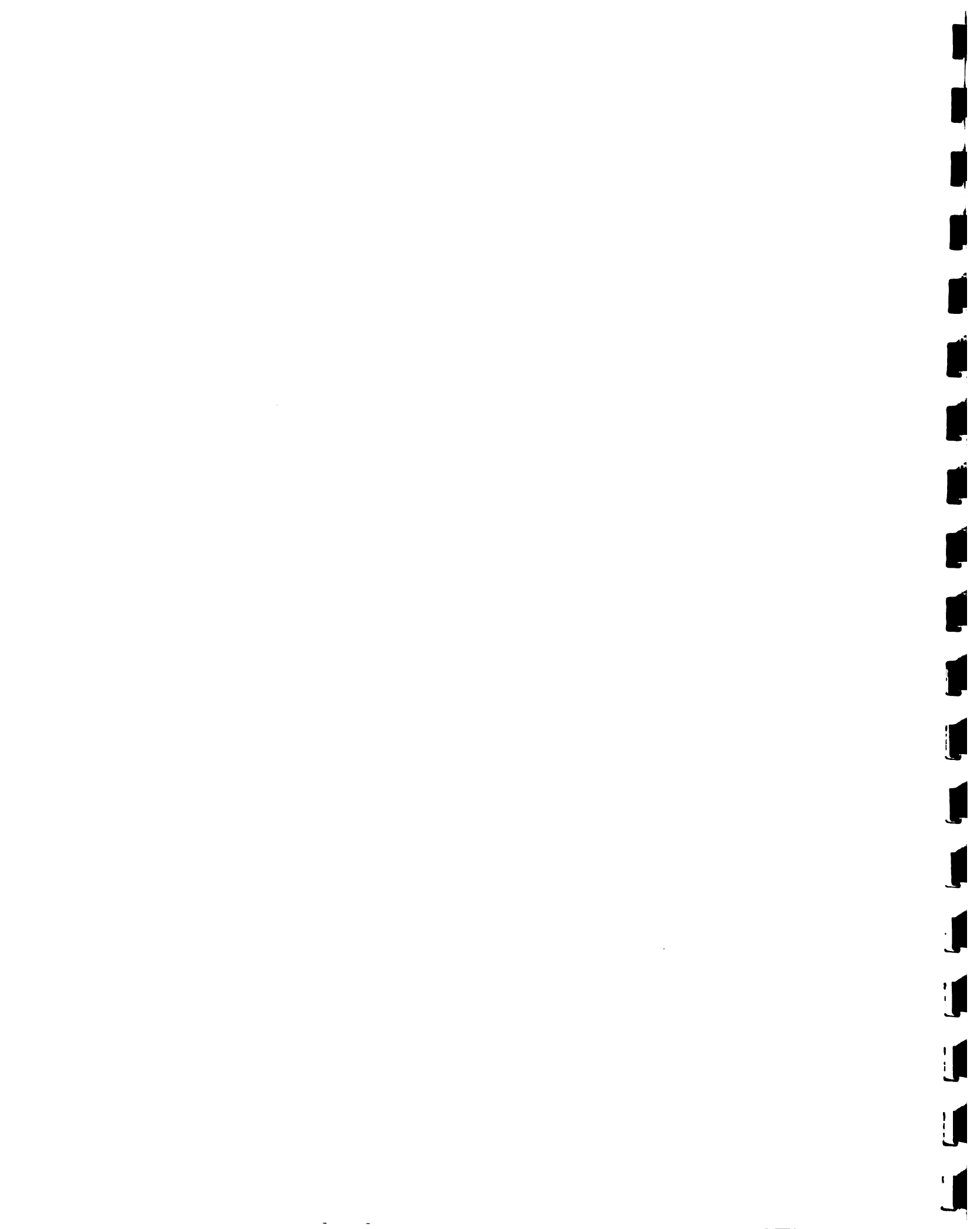
3. Detalle de las actividades y balance global de la propuesta

La Junta Directiva con el apoyo del técnico elaborará el detalle (recursos a utilizar y costo planificado) de cada una de las actividades acordadas en asamblea general, a desarrollar con financiamiento del BND o con esfuerzo propio.

- Con estos detalles se elaborará el balance global financiero de las actividades anuales.
- Una vez realizado este trabajo, el técnico del BND con la participación de la Junta Directiva elaborará la solicitud de financiamiento a presentar al comité zonal de crédito.

4. Financiamiento del plan

La elaboración en si del plan de producción se termina con la tercera actividad.



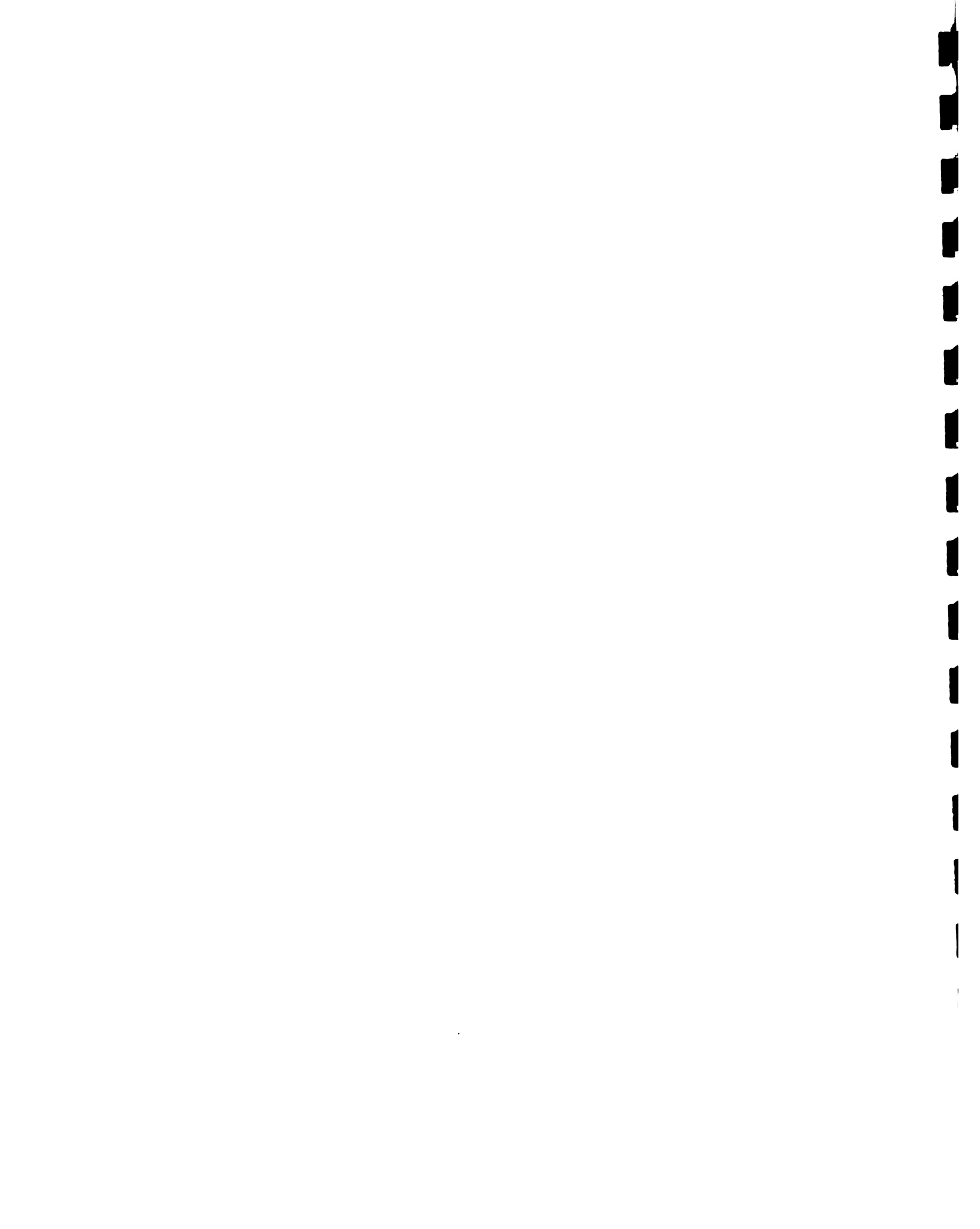
Sin embargo, para poder aportar las aclaraciones necesarias y conocer el resultado de los trámites financieros la Junta Directiva o algunos miembros designados (Presidente, Coordinador de Finanzas) podría estar presente en la reunión del comité zonal de crédito.

5- Presentación final del Plan a la Asamblea General

Una vez aprobada la CR5, la Junta Directiva dará a conocer a los demás miembros el resultado de los trámites financieros: actividades financiadas, monto aprobado por actividad y monto global, cambios introducidos en los planteamientos de la cooperativa con sus respectivas justificaciones.

Por lo tanto, el BND deberá suministrar a la cooperativa estos datos.

Con el esquema de la página siguiente resumimos la secuencia de las cinco actividades que componen la etapa de planificación.



ESQUEMA DE LA ETAPA DE PLANIFICACION

Primera actividad
TALLER DE CAPACITACION DE LA JUNTA DIRECTIVA

Segunda actividad
DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR. CICLO 85/86 Sesiones de trabajo con la A.G.

Tercera actividad
DETALLE DE LAS ACTIVIDADES CON LA JUNTA DIRECTIVA

Cuarta actividad
TRAMITES FINANCIEROS

Quinta actividad
PRESENTACION FINAL EN ASAMBLEA GENERAL



PRIMERA ACTIVIDAD

TALLER DE MOTIVACION Y CAPACITACION DE LA JUNTA DIRECTIVA

I OBJETIVOS

- Capacitar a la Junta Directiva sobre los objetivos de la planificación y el método a utilizar.
- Preparar a la Junta Directiva para que pueda dirigir la etapa de planificación.

II PLANTEAMIENTOS GENERALES

- Esta actividad constituye un taller ya que incorpora los elementos siguientes:
 - Reflexión a partir de la experiencia existente.
 - Capacitación sobre la planificación.
 - Realización de una tarea concreta.

Los primeros pasos de la actividad (reflexión, capacitación) se podran llevar a cabo, si las características de la zona lo permiten, reuniendo a las Juntas Directivas de varias cooperativas.

La parte final, realización de la tarea (búsqueda de los datos útiles a la toma de decisión) y programación de la segunda actividad, por su contenido específico se realizará en cada una de las cooperativas.

- La preparación y ejecución de este taller es responsabilidad conjunta del capacitador y del técnico de Reforma Agraria. Para el buen desarrollo de esta actividad deberán estar bien preparados, claros de los objetivos de la planificación y



conocer bien el método a utilizar.

Para ello, antes de iniciar este taller, recordarán los conocimientos adquiridos durante el taller regional. También en el folleto destinado a las cooperativas encontrarán aclaraciones en cuanto a los siguientes temas:

- Objetivos de la planificación: "Para qué sirve la Planificación"
- Método a utilizar: "Cómo vamos a planificar".

III DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

Primer paso: Presentación de los objetivos del Taller

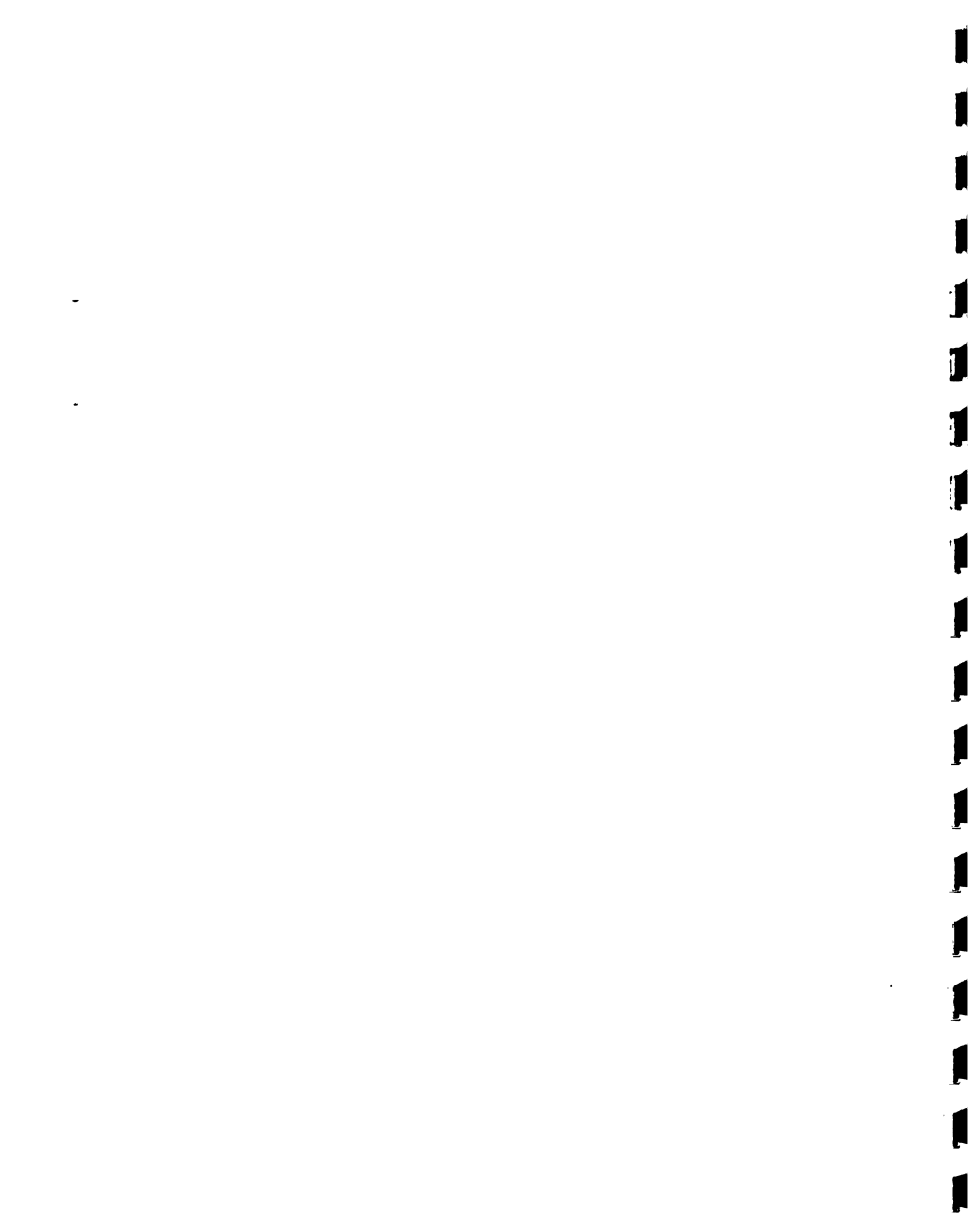
El capacitador expondrá los objetivos del taller y presentará la agenda de la reunión.

Segundo paso: Reflexión a partir de la experiencia en planificación

Se entablará con la o las Juntas Directivas una reflexión alrededor de la planificación del ciclo 84/85. Se abordarán los aspectos siguientes:

- ¿Cuáles son las actividades que no se planificaron y por qué?
- ¿Cómo se definieron las actividades del ciclo, cuáles fueron los criterios tomados en cuenta?
- ¿Quién tomó la decisión y cuál fue el papel de la Junta Directiva y de la Asamblea General en la toma de decisión?
- ¿En qué medida la participación o no de los miembros repercutió sobre el nivel de cumplimiento de las tareas productivas y la organización de la cooperativa?

Tercer paso: Capacitación sobre los objetivos de la planificación y el método a utilizar



1. En cuanto a los objetivos de la planificación

Utilizando los elementos de la discusión anterior se tratará de definir los objetivos de la planificación.

En un primer tiempo, las Juntas Directivas tratarán de definir con sus propios términos, para que sirva el plan y lo que persiguen con su realización. El capacitador apuntará en una pizarra o papelón los planteamientos de las Juntas Directivas.

Después, el capacitador o el técnico profundizará algunos aspectos, agregará y explicará los objetivos que no fueron planteados por las Juntas Directivas. No se limitará a plantear los objetivos pero deberá siempre relacionarlos con aspectos concretos de la cooperativa.

2. En cuanto al método de planificación a utilizar

A partir de la reflexión sobre la experiencia en planificación del ciclo anterior, el capacitador motivará a la Junta Directiva sobre la necesidad de la participación de los cooperados en las tomas de decisiones.

Se presentará en grandes líneas, la secuencia de actividades propuestas, explicando los resultados esperados de cada una de las actividades. Para este trabajo, se elaborará en un papelón o en la pizarra un esquema sencillo de la etapa de planificación.

Por fin, las Juntas Directivas discutirán y analizarán el método propuesto, introduciendo eventualmente algunos cambios, siempre y cuando no afecten a la participación de la mayoría de los cooperados.



Cuarto paso: Preparación de la segunda actividad

1. Definición de la tarea a realizar

Se trata de definir el tipo de datos que pueden servir para la definición de las actividades a desarrollar durante el ciclo.

Primero, el capacitador mostrará la necesidad de investigar y recoger algunos datos que pueden ser útiles para sustentar la definición de las actividades del ciclo 85/86.

Propondrá una serie de datos básicos a investigar, como las actividades realizadas durante el ciclo anterior, el uso y disponibilidad de los recursos, datos que aparecen en las primeras fichas del instrumental (fichas No. 1, 2, 3, 4 y 5). También explicará la necesidad de elaborar un mapa de la cooperativa.

Según las características de su cooperativa, las Juntas Directivas podrán agregar otros tipos de informaciones que consideren útiles para la toma de decisión. (Por ejemplo los costos de producción y resultado por actividad si existen, etc.)

Una vez definidos los datos a investigar se programará y organizará el trabajo para su levantamiento (responsable, fecha... Se entregará a cada Junta Directiva un folleto sobre planificación para que cada una lo lea en su respectiva cooperativa.

2. Levantamiento de las informaciones.

Cada Junta Directiva realizará este trabajo en su cooperativa. Para agilizarlo se podrán formar grupos, involucrando si es necesario a miembros de las comisiones.

En la medida en que se habrá anteriormente definido y acordado claramente el tipo de informaciones a levantar, las Juntas Directivas, podrán encargarse de la realización de



esta tarea sin requerir de la presencia constante del capacitador o del técnico.

Paralelamente a este trabajo, se pedirá al banco las informaciones para llenar la ficha No. 4 (Aspectos Financieros).

3. Revisión de las informaciones y preparación de la segunda actividad

El técnico o el capacitador revisará con la Junta Directiva las informaciones recogidas. Se preparará el mapa y los cuadros necesarios en forma entendible para la mayoría de los cooperados. No se trata de reproducir íntegramente las fichas del plan de producción, más bien, se escogerán los datos más importantes.

Una vez realizado este trabajo se revisará el contenido y los objetivos de la segunda actividad. Por fin se elaborará una agenda, tratando también de programar las sesiones de trabajo con la Asamblea General.



SEGUNDA ACTIVIDAD

DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES. CICLO 85/86SESIONES DE TRABAJO CON LA ASAMBLEA GENERALI OBJETIVOS

Definir con la participación de los miembros las actividades a desarrollar por la cooperativa durante el ciclo 85/86.

Las actividades acordadas deberán permitir alcanzar los objetivos definidos por los cooperados. Se fundamentará la toma de decisión tomando en cuenta la experiencia adquirida; los logros obtenidos o problemas enfrentados durante el o los ciclos anteriores, el uso y la disponibilidad de los recursos y los servicios a la producción requeridos. El esquema de la página siguiente resume este planteamiento.

II PLANTEAMIENTOS GENERALES1. Características de la actividad

Esta actividad constituye el momento más importante de la etapa de planificación y se realizará a nivel de Asamblea General. Por su contenido amplio y para cumplir cualitativamente con los objetivos perseguidos no se puede concebir realizar esta actividad en una sola Asamblea General, más bien, se deberá prever una serie de reuniones o sesiones de trabajo (dos o tres).

2. Papel de la Junta Directiva

La conducción de esta actividad estará a cargo de la Junta Directiva. Deberá fomentar la participación de la mayoría de los cooperados. Un miembro de la Junta Directiva se encargará de apuntar los aspectos más relevantes de las



OBJETIVOS PERSEGUIDOS

- Mejorar el nivel económico
- Asegurar el autoconsumo
- Mejorar aspectos sociales y defensa
- Racionalización del uso de los recursos
- Otros

EXPERIENCIA ACUMULADA

- Conocimientos
- Logros obtenidos
- Problemas. enfrentados
- Uso de los recursos
- Etc....

DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES

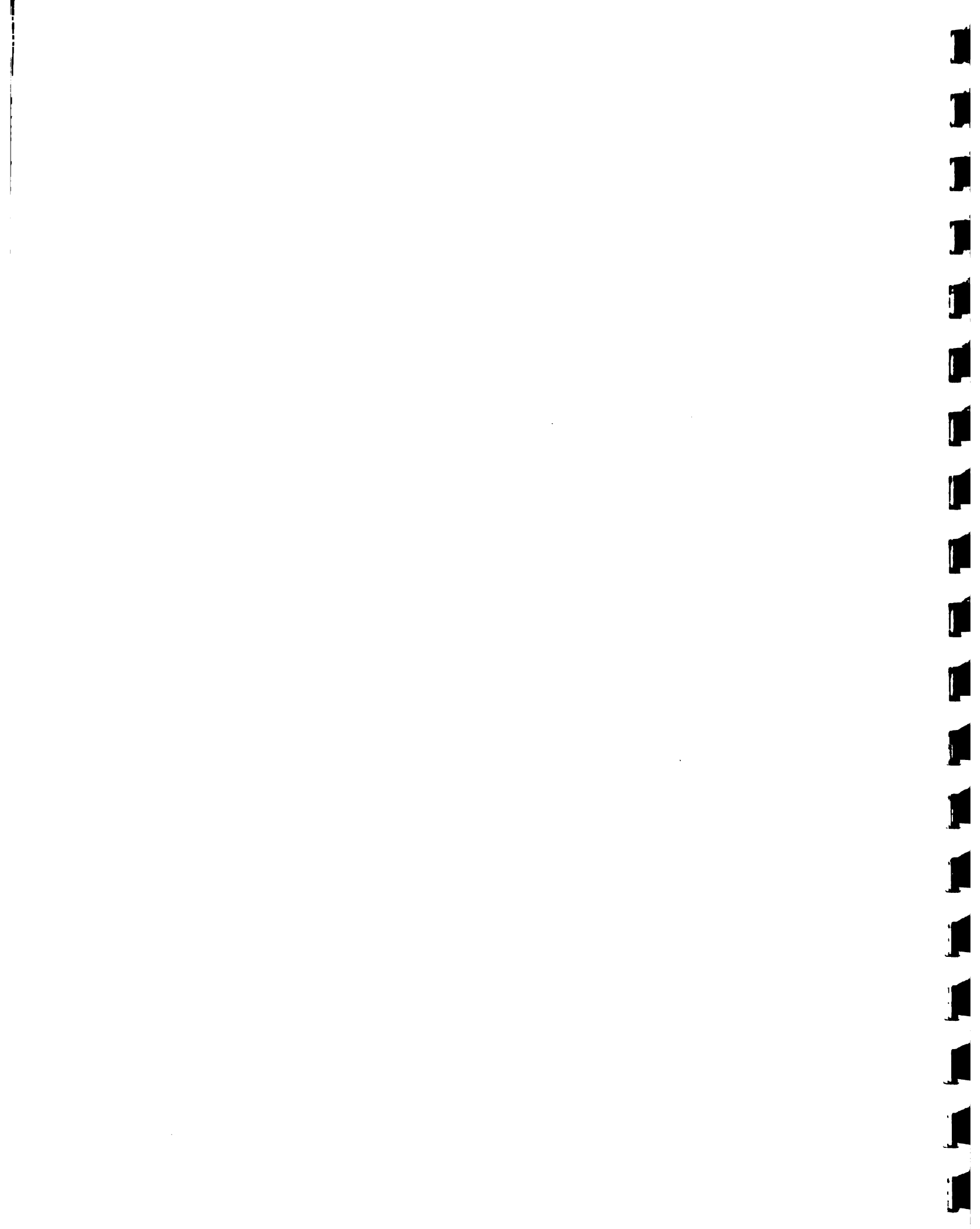
- | | |
|--------------------|------------------------------|
| <u>CORTO PLAZO</u> | <u>MEDIANO Y LARGO PLAZO</u> |
| - Agrícolas | - Inversiones |
| - Ganaderas | |
| - Mantenimiento | |

RECURSOS DISPONIBLES

- Tierra
- Fuerza de Trabajo
- Instalaciones, construcciones, maquinarias, animales.
- Dinero.

SERVICIOS

- Mecanización
- Acopio, abastecimiento
- Transporte - Comercialización
- Asistencia Técnica
- Crédito.



sesiones de trabajo: problemas planteados, alternativas de solución, acuerdos suscritos, actividades acordadas, inversiones propuestas, etc.

3. Papel del capacitador y del técnico

En el desarrollo de esta actividad el capacitador y el técnico desempeñaran un papel fundamental y a dos niveles:

- Nivel metodológico: El capacitador deberá apoyar a la Junta Directiva en el desarrollo metodológico de los pasos para asegurar una cierta claridad y lógica. Deberá fomentar la participación del conjunto de los miembros y asegurar su comprensión. También cuando lo juzgue necesario deberá orientar a la profundización de algunos aspectos antes de pasar a otro.
- Nivel de Asistencia Técnica: Para ayudar en la definición de las actividades el técnico aportará sus conocimientos técnicos sin imponerlos sino más bien argumentándolos e intercambiándolos con los cooperados. O sea que se deberá considerar esta actividad como un momento importante de la Asistencia Técnica.

III AGENDA DE LA ACTIVIDAD

Esta actividad se compone de los pasos siguientes:

- 1- Presentación de los objetivos.
- 2- Breve reseña del ciclo pasado por la Junta Directiva
- 3- Definición de las actividades a desarrollar durante el ciclo 85/86.
- 4- Programación de la siguiente actividad de la etapa de planificación.



Tentativamente se puede dividir esta actividad en tres sesiones de trabajo, división que podría variar según cada cooperativa:

- Una primera sesión de trabajo compuesta con los dos primeros pasos.
- Dos sesiones de trabajo para los dos últimos pasos.

Independientemente de la división adoptada, cada sesión de trabajo se compondrá de:

- Una presentación de la agenda y de los objetivos de la sesión.
- La realización de uno o más pasos o la continuación de un paso ya iniciado en la sesión anterior.
- La programación del trabajo que sigue.

A continuación detallaremos los pasos metodológicos de esta segunda actividad.

IV DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

Primer paso: Presentación de los objetivos

Después de una breve explicación del motivo de la reunión por un miembro de la Junta Directiva, se entablará una discusión alrededor de los objetivos de la planificación, fomentando la participación de los cooperados. La Junta Directiva con el apoyo del capacitador agregará y profundizará cuando sea necesario algunos objetivos.

Después, a grandes rasgos se ubicará la actividad dentro del esquema global de la etapa de planificación utilizando la pizarra o un papelón y haciendo énfasis en la necesidad de que participen activamente la mayoría de los miembros.

Por fin se presentará la agenda de la actividad, explicando a la vez el mecanismo de sesiones de trabajo a utilizar.



Segundo paso: Breve reseña del ciclo pasado

- . Antes de entrar en la definición de las actividades que piensa desarrollar la cooperativa durante el ciclo 85/86, la Junta Directiva hará una breve reseña de lo ocurrido durante el ciclo 84/85..
- . No se trata de presentar de una sola vez todos los datos recogidos por la Junta Directiva durante la primera actividad, ya que gran parte de ellos se utilizarán en el siguiente paso para fundamentar el análisis y sustentar la toma de decisión.
- . En este paso, un miembro de la Junta Directiva presentará y explicará el mapa de la cooperativa. Enunciará las actividades realizadas durante el ciclo anterior, ubicándolas en el mapa.
- . En el caso de que en una asamblea general anterior ya se hubiera presentado un informe del ciclo 84/85, no se realizará este paso para no caer en repeticiones. Se reducirá entonces este paso a la presentación del mapa.

Tercer paso: Definición de las actividades a desarrollar durante el ciclo 85/86

Este paso constituye uno de los pasos más importantes y tal vez más complejo en cuanto a su realización, en la etapa de planificación. Por su contenido y según las características de la cooperativa no se deberá realizar en una sola sesión de trabajo.

1. Elaboración de una propuesta de actividades

En el caso de que ya existiera una propuesta elaborada anteriormente la Junta Directiva la presentará. Si no es así, con la participación de los cooperados, se elaborará una pro-



puesta de actividades a desarrollar durante el ciclo 85/86 (cultivos anuales y perennes, ganadería) sean con financiamiento del banco o con esfuerzo propio.

Se utilizará el mapa para ubicar las actividades, recordando a la vez la ocupación del suelo durante el o los ciclos anteriores.

Para fundamentar más esta propuesta, la Junta Directiva presentará parte de las informaciones levantadas en la primera actividad: principales problemas enfrentados por actividad durante el ciclo o los ciclos anteriores. (Datos de las fichas 1 y 2 del plan de producción), resultados por actividad si se dispone.

Sin embargo la Junta Directiva explicará con el apoyo del técnico la necesidad de profundizar más el análisis de esta propuesta antes de aprobarla.

2. Análisis de la propuesta

Se analizará la propuesta en relación a varios aspectos como: El uso de los recursos naturales, la utilización de la mano de obra y de los demás medios de producción, los servicios requeridos.

El orden propuesto a continuación de los aspectos a tomar en cuenta no se seguirá forzosamente en todas las cooperativas. Es tarea de la Junta Directiva el determinar la secuencia a seguir y detectar los aspectos a abordar con prioridad: Por ejemplo en una cooperativa se deberá priorizar el análisis de la propuesta según el aspecto de la utilización de la fuerza de trabajo cuando en otra el aspecto más importante a analizar podría ser el uso de los recursos naturales o la problemática de los servicios.



2.1. La utilización de los recursos naturales

Se trata de analizar si la propuesta de actividades conlleva a un buen uso de los recursos naturales de que dispone la cooperativa y en particular la tierra.

Se podría comparar:

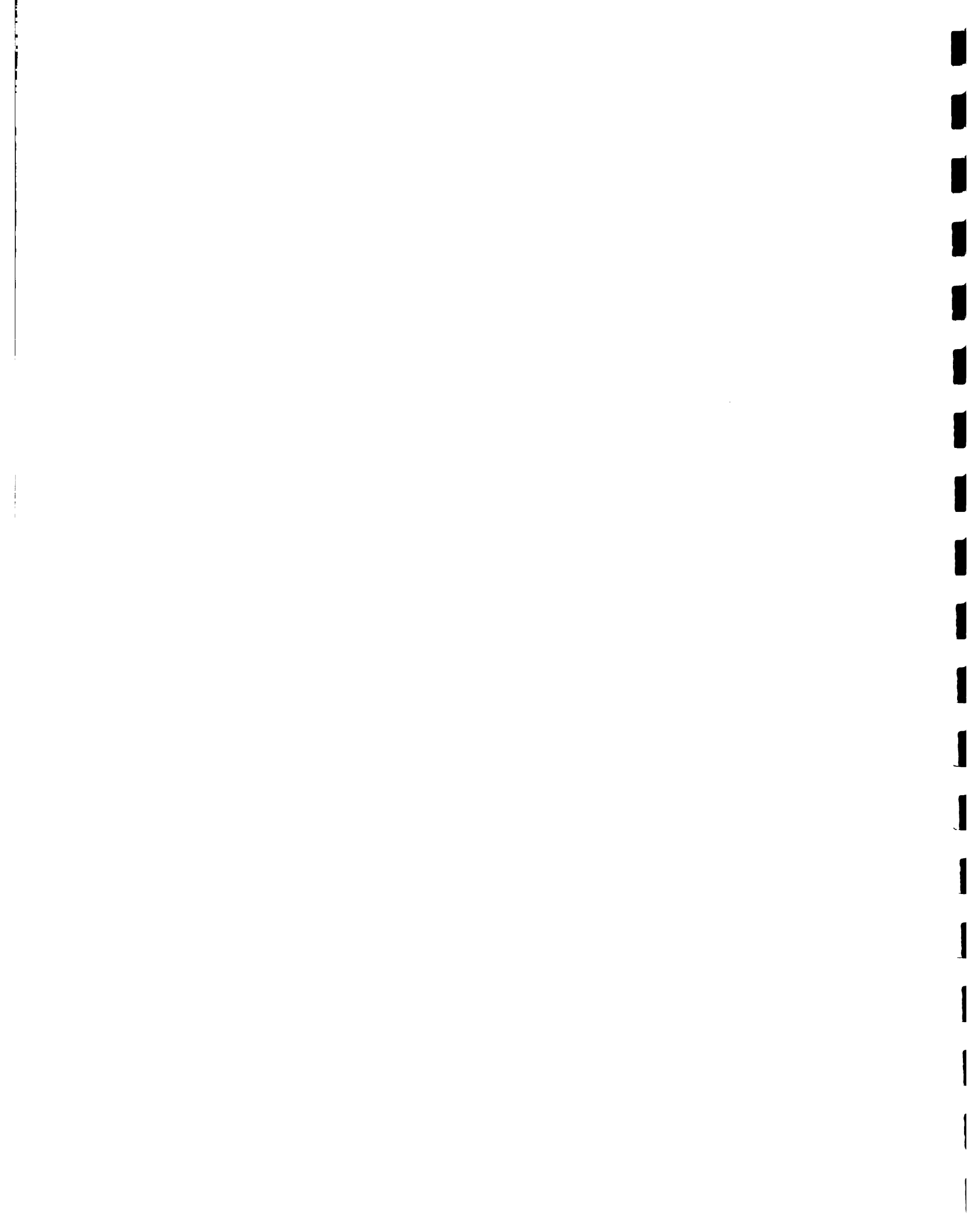
- El No. de manzana total con el No. de manzana que se propone utilizar.
- La cantidad y la calidad de los pastos con el No. de animales que se piensa mantener durante el ciclo.
- La disponibilidad en otros recursos naturales (agua, madera...) con la utilización prevista.

Se tratará de detectar las posibilidades de aprovechar mejor estos recursos y que tipo de acciones se tendría que emprender para ello. (Inversiones por ejemplo). Durante este análisis se utilizará el mapa de la cooperativa y la Junta Directiva podrá utilizar los datos que recogió en la primera actividad (ficha No. 5.1: Uso y disponibilidad del recurso tierra).

2.2. La utilización de la mano de obra

Se trata de analizar los eventuales problemas de mano de obra que puede conllevar la propuesta.

La Junta Directiva recordará los problemas de mano de obra que se presentaron en el ciclo anterior y en que medida ello afectó al desarrollo económico de la cooperativa. (Datos de la ficha No. 5.2.: Uso y disponibilidad del recurso Fuerza de Trabajo). No solamente se abordaran problemas cuantitativos de fuerza de trabajo (faltante o sobrante durante mes o época) pero también se tratará de determinar los problemas de calificación de la fuerza de trabajo. Eventualmente se podrá elaborar a partir de la propuesta de actividades un



calendario de las labores más importantes para determinar las épocas de pico de trabajo y los períodos de desocupación parcial, comparándolo con la mano de obra disponible en la cooperativa (miembros y familiares aptos para integrarse en la producción).

Se plantearan soluciones a los problemas de mano de obra, recordando que varias alternativas pueden existir:

- Disminución o ampliación de una actividad
- Reubicación en el tiempo de labores o actividades
- Cambio tecnológico, contratación de mano de obra integración de miembros.
- Capacitación.

2.3. La utilización de los otros medios de producción (Instalaciones, construcciones, maquinaria, implementos, bueyes.

Se trata de analizar si la propuesta de actividades conlleva a un buen uso de estos recursos y cuales son los eventuales problemas que se pueden presentar en cuanto a los mismos.

Para ello la Junta Directiva recordará a los demás compañeros el listado de estos recursos, el estado en el cual se encuentran actualmente. Recordará los eventuales problemas enfrentados en el uso y mantenimiento de los recursos. (datos de la ficha No.5.3: Uso y disponibilidad de otros medios de producción).

Se determinarán las acciones a emprender en cuanto a estos medios de producción (reparación, mantenimiento, compra, etc...)

2.4. Los servicios requeridos y la factibilidad de conseguirlos

El cumplimiento del plan depende de factores internos a las cooperativas (los recursos por ejemplo) pero también



de factores externos como los servicios a la producción: Acopio, mecanización, transporte, comercialización, etc.

Se tratará entonces de determinar los servicios más importantes que se requieran para el cumplimiento de la propuesta de actividades. Tomando en cuenta la situación de la zona, de la región y del país se analizará la factibilidad de conseguirlos.

En este paso, la Junta Directiva, recordará los eventuales problemas enfrentados en cuanto a servicios, y el técnico aportará sus conocimientos en cuanto a este aspecto.

Se determinarán las acciones a emprender para asegurar los servicios requeridos para el cumplimiento del plan. También se podrá llegar a cambiar algunos aspectos del plan en el caso de que la propuesta inicial conllevara requerimiento en servicios no presentes en la zona.

2.5. El financiamiento del plan

La elaboración y análisis de la propuesta abarca todas las actividades que sean con esfuerzo propio o con financiamiento del BND. Es necesario entonces determinar con la participación de la asamblea las actividades que se realizarán con esfuerzo propio y las que requerirán de financiamiento.

3. Resumen de los acuerdos finales

Se resumirán los resultados del trabajo llevado a cabo en las distintas sesiones de trabajo. Un miembro de la Junta Directiva plasmará en un papelón:

- Las actividades anuales acordadas.
- Las inversiones planteadas.



Para ello se podrán utilizar machotes de las fichas No. 6, 7, 8 (Actividades anuales ciclo 85/86) y No. 13, 14 y 15 (Inversiones ciclo 85/86).

Cuarto Paso: Programación de la siguiente actividad

La Junta Directiva explicará las actividades que quedan para terminar la elaboración del plan de producción.

Se programará la siguiente actividad. (Elaboración de los detalles de las actividades y del balance global). Se nombraran los participantes y definirá la fecha de realización.



TERCERA ACTIVIDAD

DETALLE DE LAS ACTIVIDADES Y BALANCE GLOBALI OBJETIVOS

- Plasmar por escrito en los formatos del plan las actividades acordadas en Asamblea General.
- Detallar los recursos a utilizar en cada una de las actividades para poder determinar su costo planificado y elaborar el balance global de las actividades anuales.
- Elaborar la solicitud de financiamiento.

II PLANTEAMIENTOS GENERALES

La realización de esta actividad estará a cargo de la Junta Directiva con el apoyo del técnico de Reforma Agraria. Para agilizar esta actividad, si las características de la cooperativa lo permiten, se podrán formar grupos de trabajo involucrando a miembros de las comisiones.

Esta actividad conlleva un fuerte nivel de asistencia técnica sobre todo en la elaboración de los detalles. El técnico deberá entonces apoyar a la Junta Directiva en la realización de esta tarea aportando sus conocimientos. Sin embargo deberán tomarse en cuenta los conocimientos de los cooperados y la experiencia adquirida por ellos durante el o los ciclos anteriores.

III DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

Primer paso: Plasmar en el instrumental las actividades acordadas en Asamblea General.

Se llenarán las fichas No. 6, 7 y 8 (Actividades anuales ciclo 85/



y las fichas No. 13, 14, 15 (Inversiones ciclo 85/86)

Segundo paso: Elaboración de los detalles por actividad

- Para cada una de las actividades se elaborará una ficha No.9: Recursos por actividad y costo planificado. En el caso de las actividades agrícolas se elaborará el detalle por manzana. Para las demás actividades se elaborará detalle global.
- Para determinar los recursos por actividad se utilizarán los conocimientos de los cooperados y del técnico. Se utilizarán también las informaciones plasmadas en los formatos de seguimiento de los costos de producción. En el caso de que la cooperativa no hubiera llevado este seguimiento por actividad durante el ciclo 84/85 el técnico aprovechará para mostrar la necesidad y la utilidad de llevar un control de los costos de producción por actividad, o sea, que se utilizará este trabajo de planificación para motivar a la Junta Directiva sobre el seguimiento al plan.
- Previo a la realización de este trabajo el técnico deberá conseguir el listado de los precios actualizados de los insumos y servicios.

Tercer paso: Elaboración del balance global

Para facilitar la elaboración del balance global (ficha No.12), primero se llenarán las fichas No. 10 (resumen producción y costos de las actividades agrícolas) y No. 11 (resumen producción y costo de la ganadería). Para estas dos fichas se utilizarán los costos elaborados en las fichas No. 9 y el dato sobre producción esperada que aparece en las fichas No. 6 y No. 7.

Cuarto paso: Elaboración de la solicitud de financiamiento

Con la realización del paso anterior se termina la elaboración



del plan. Este abarca todas las actividades que piensa desarrollar la cooperativa, incluyendo el esfuerzo propio. Por lo tanto el monto global de los costos planificados por la cooperativa no corresponderá forzosamente al financiamiento que solicitará.

El técnico del BND se encargará entonces de elaborar la solicitud de financiamiento (CR5) con la participación de la Junta Directiva y del técnico de Reforma Agraria.

Para ello, el técnico del BND analizará el plan en forma global para ver la rentabilidad económica. Este primer elemento indica la capacidad de la cooperativa de hacer frente a sus demandas financieras.



CUARTA ACTIVIDAD

FINANCIAMIENTO DEL PLAN

Esta actividad no constituye en si una actividad más de la elaboración del plan de producción; sin embargo para poder aportar las aclaraciones necesarias y conocer los eventuales cambios introducidos en la propuesta de la cooperativa, la Junta Directiva o algunos miembros (Presidente, Coordinador de Finanzas, Producción) podrían participar en la reunión del comité zonal de crédito. El técnico del Banco se encargará de avisar a la cooperativa de la fecha de la sesión.

En el caso de que la solicitud tuviera que ser analizada a nivel regional, el banco deberá informar a la Junta Directiva del avance de los trámites.

Una vez aprobada la solicitud, el técnico del BND elaborará la ficha No. 16 (Financiamiento aprobado) a partir de los datos de la CR5 aprobada. Entregará esta ficha a la Junta Directiva para que esta pueda informar a la Asamblea General del resultado de los trámites financieros.



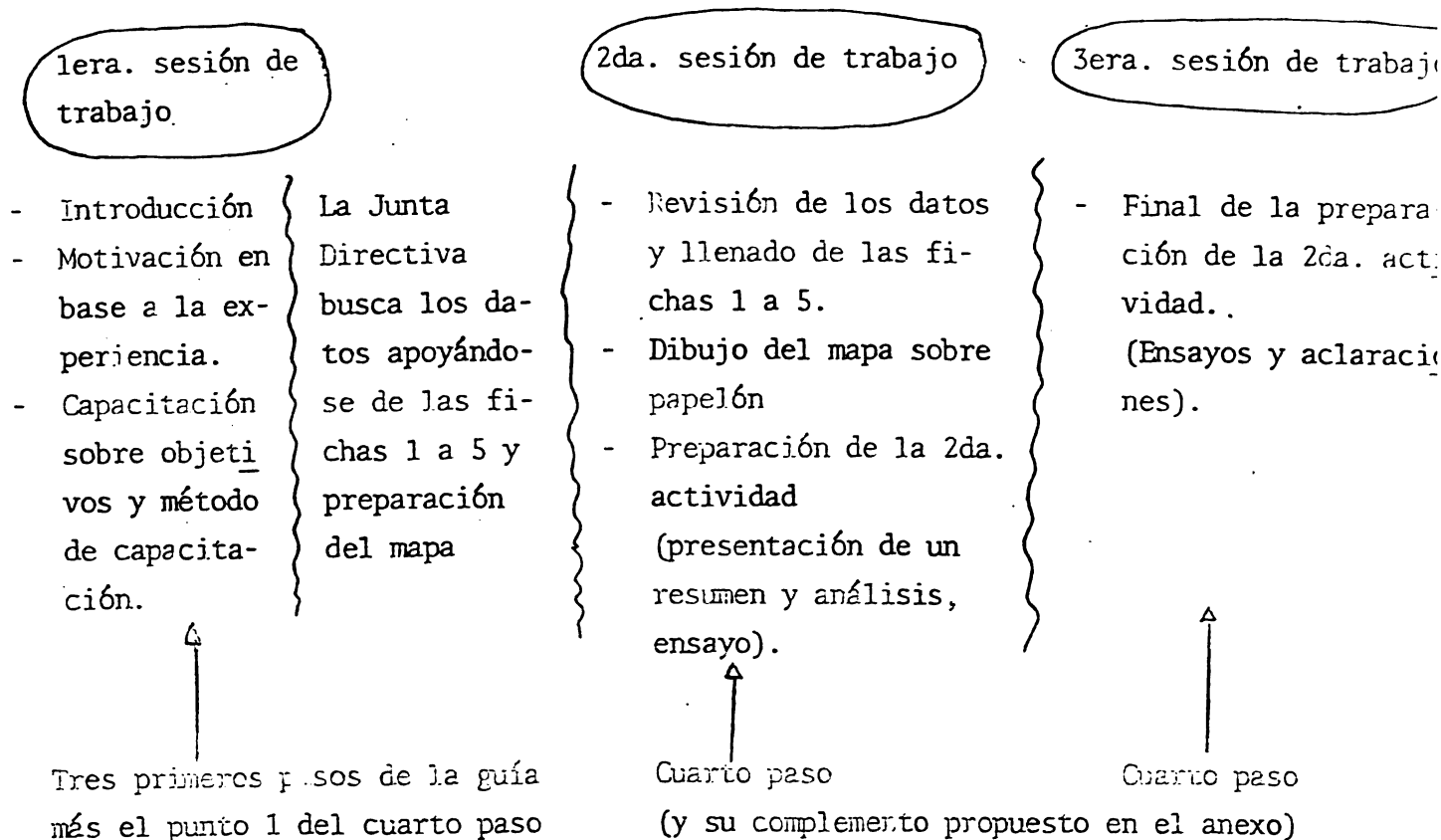
A) Objetivo:

Con este anexo queremos entregarles unas propuestas de correcciones y complementos que podrían comunicar a las zonas donde hay tiempo todavía de proponer cambios.

B) Propuestas de cambios

1) Primera actividad

- Esquema de programación de las sesiones de trabajo:



- Complemento del cuarto paso:

Este complemento tiene como objetivo dar más elementos a los técnicos y capacitadores para capacitar a la Junta Directiva sobre el desarrollo de la segunda actividad.

Presentación a la Junta Directiva de un resumen de la segunda actividad por parte del técnico o capacitador



QUINTA ACTIVIDAD

INFORME FINAL

OBJETIVOS

- Informar a la Asamblea General del financiamiento aprobado.
- Dar a conocer el resultado global esperado.

PREPARACION Y CONTENIDO

- El capacitador apoyará a la Junta Directiva en la preparación del informe (elaboración de material, agenda...)
- En la pizarra o un papelón se plasmará la ficha No. 16 del financiamiento aprobado por rubro.
- De la misma manera, se prepararan cuadros para presentar a la Asamblea General el resultado global esperado, tomando en cuenta todas las actividades (financiadas y con esfuerzo propio). Se podrá utilizar los datos de las fichas No. 10, 11 y 12.
- No se reducirá el informe a la simple presentación de datos. Se deberá aprovechar esta asamblea para reflexionar sobre lo que re presentan en términos financieros las actividades a desarrollar y motivar sobre el cumplimiento de las tareas.



ANEXO DE COMPLEMENTOS Y
CORRECCIONES DE LA GUIA
METODOLOGICA PARA LA
ETAPA DE PLANIFICACION

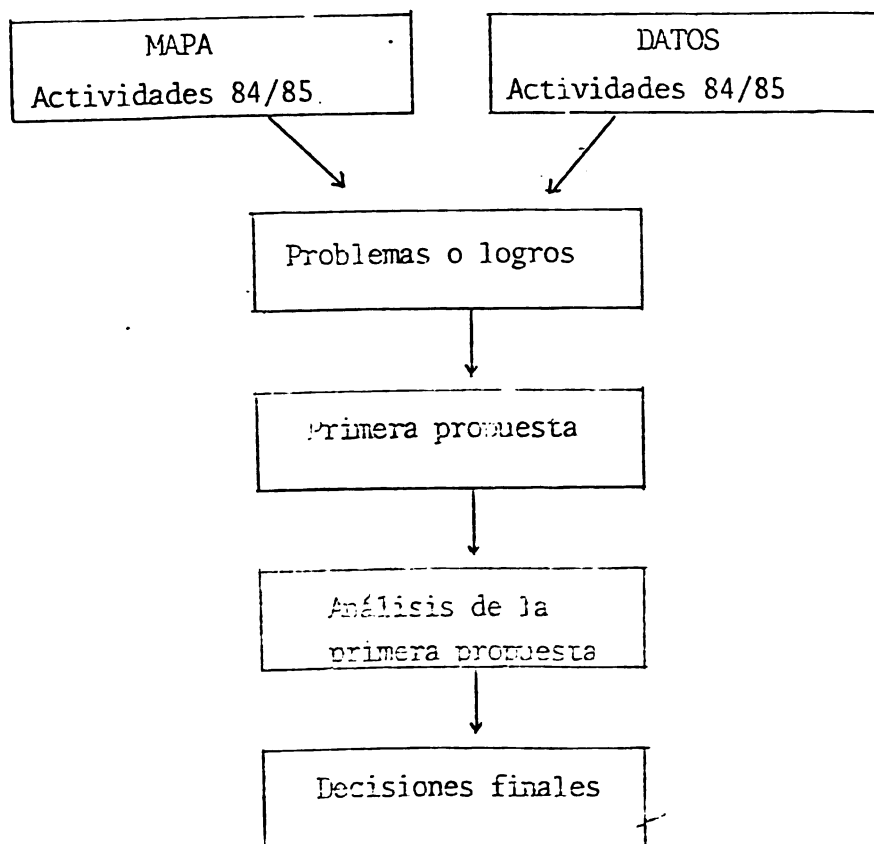
DIRECCION DE DESARROLLO COOPERATIVO
PROYECTO FORGE



- . Análisis de su contenido tratando de distinguir bien todos sus pasos y objetivos específicos.
 - . Ensayo del papel de la Junta Directiva en la segunda actividad con apoyo del técnico.
 - . Evaluación del ensayo y correcciones.
(Se puede volver a ensayar cuantas veces sea necesario)
- Uso del folleto "La planificación en nuestra cooperativa": este folleto se podría entregar al final del tercer paso y leer con la Junta Directiva para reforzar la capacitación sobre los objetivos de la planificación.

2) Segunda actividad

- Aclaraciones sobre la elaboración de la primera propuesta:





Se propone cambiar el segundo paso (pag. 14) y el principio del segundo paso (pag. 15 hasta análisis de la propuesta) por el texto siguiente:

Nuevo segundo paso:

- 1) - Presentación por la Junta Directiva del mapa a la Asamblea General.

La Junta Directiva explica primero el mapa explicando la ubicación de las parcelas, la casa hacienda, la comunidad, etc.

- Después la Junta Directiva ubica los cultivos del ciclo pasado 84/85 en las parcelas.

- 2) La Asamblea General en base a una reflexión sobre algunos resultados analiza los problemas y logros que tuvo la cooperativa para cada una de las actividades del ciclo anterior 84/85, tratando de definir una nueva propuesta.

Ejemplo de un desarrollo posible:

La Junta Directiva acaba de terminar la presentación del mapa y retoma las actividades una por una para analizarlas.

- La Junta Directiva da algunos resultados sobre una actividad: "el frijol nos dió 5 qq el año pasado, sembramos 30 mz. y perdimos 5" etc.
- Después la Junta Directiva empieza a preguntar a la Asamblea General cuales fueron los problemas o logros. A medida que aportan los miembros, ella anota en el pizarrón los problemas planteados.
- La Junta Directiva pide entonces a la Asamblea General que proponga soluciones productivas.



- Llegan a un acuerdo para esa actividad que se anota en un rincón del pizarrón.

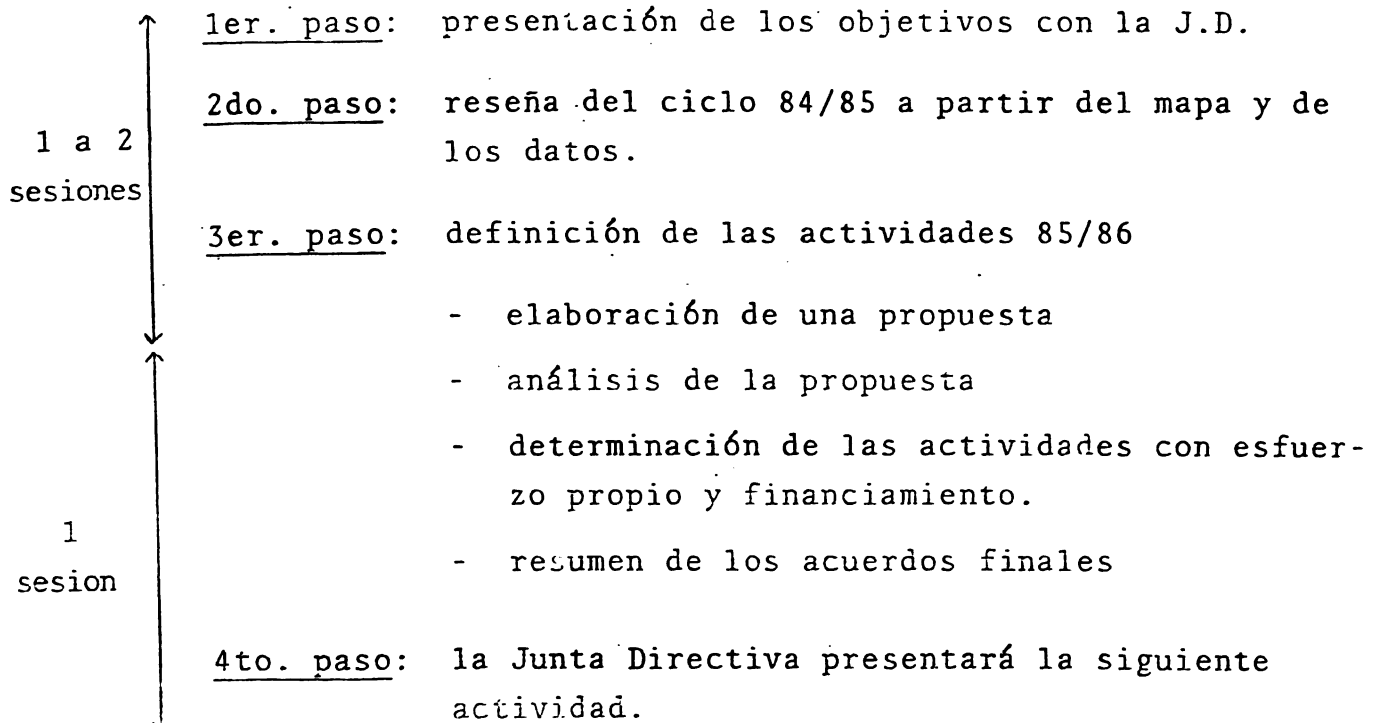
Pasan después a otra actividad hasta obtener toda la nueva propuesta que al final anotan claramente en el pizarrón.

NOTA: Este segundo paso puede dilatar una o dos tardes según las cooperativas.

Tercer paso: Análisis de la propuesta página 15

Texto sin cambio.

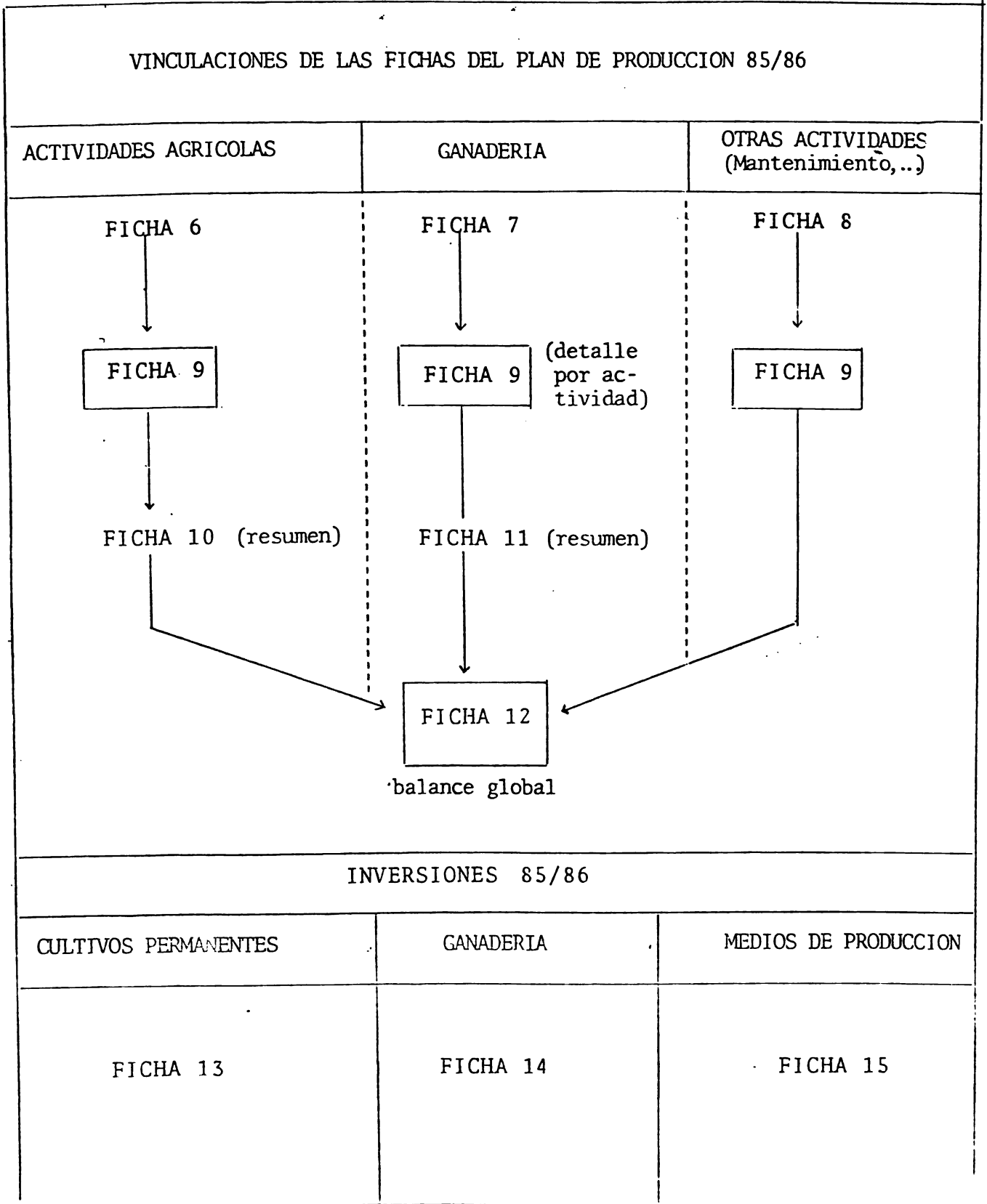
- Programación de la segunda actividad en relación al esquema de la guía.





3) Tercera actividad:

RECONSTRUCCION DE LA ETAPA DE PLANIFICACION

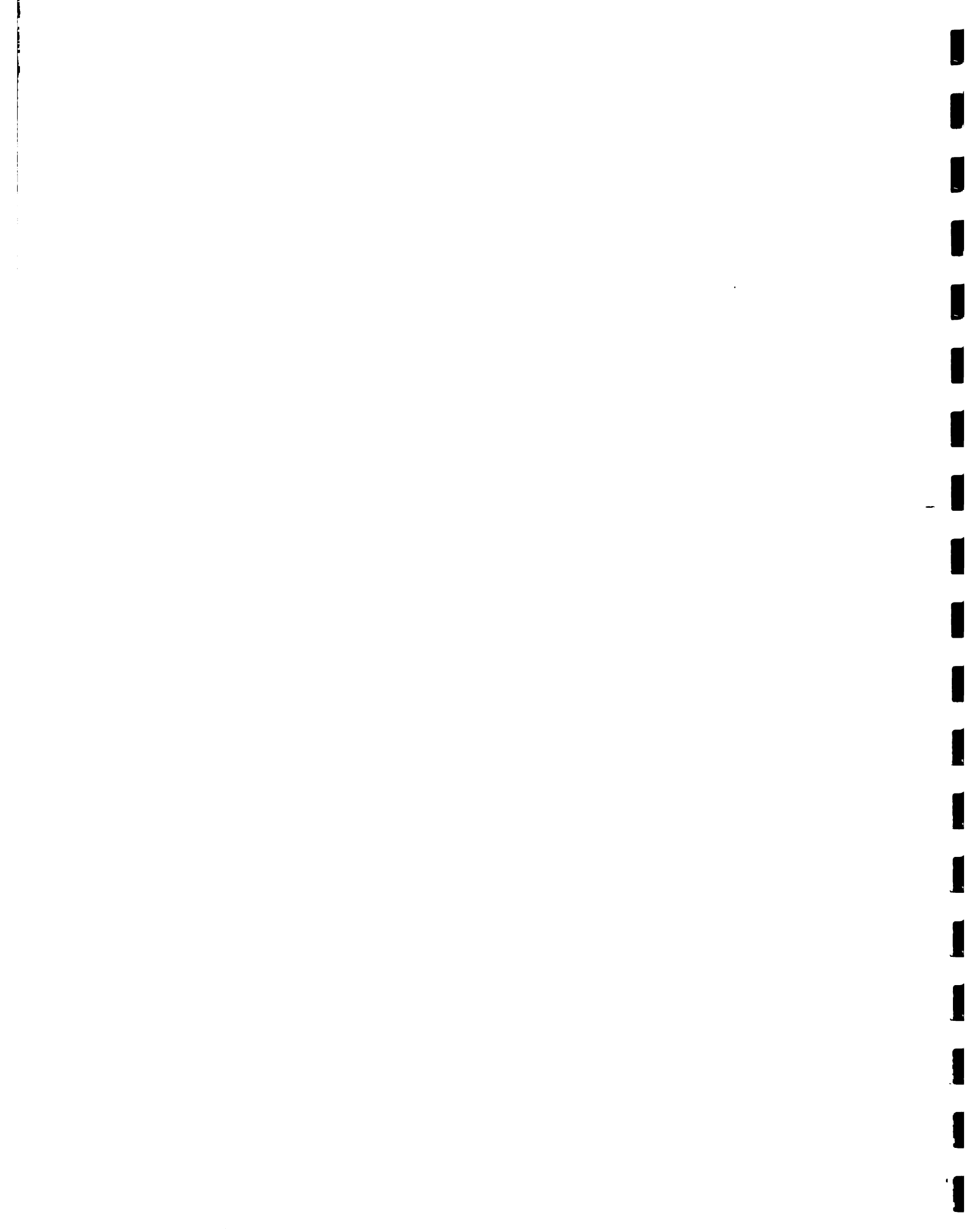




4) Cuarta actividad:

Para garantizar esa actividad se propone:

- Que el equipo regional haga una reunión con el Banco regional para lograr un acuerdo sobre la participación de la Junta Directiva a la reunión del comité zonal de crédito, el día de la aprobación de su plan.
- Que el equipo regional se reúna en cada zona con el Banco, la UNAG y la Reforma Agraria para la participación de la Junta Directiva a esa reunión.



EVALUACION PARCIAL DE
LOS TALLERES REGIONALES
DE ESTELI Y MATAGALPA

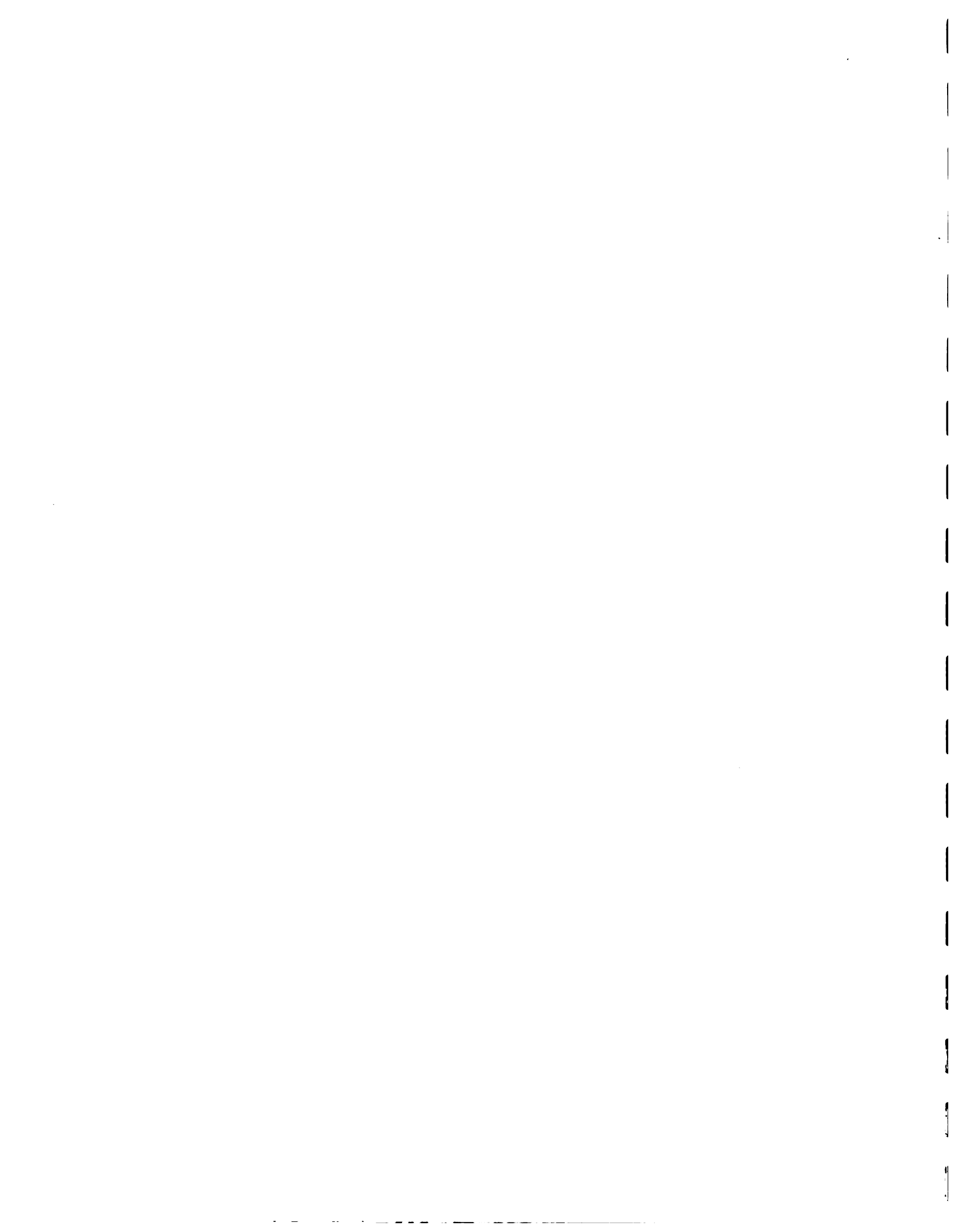
Proyecto FORGE



I N D I C E

- I. Evaluación de las técnicas utilizadas para los talleres regionales
 - 1- Técnicas de reflexión
 - 2- Técnicas de presentación de trabajo de grupo
 - 3- Técnica de evaluación de conocimiento.

- II. Evaluación de la metodología propuesta y complementos propuestos



I. Evaluación de las técnicas utilizadas para los talleres regionales:

1) Técnicas de reflexión:

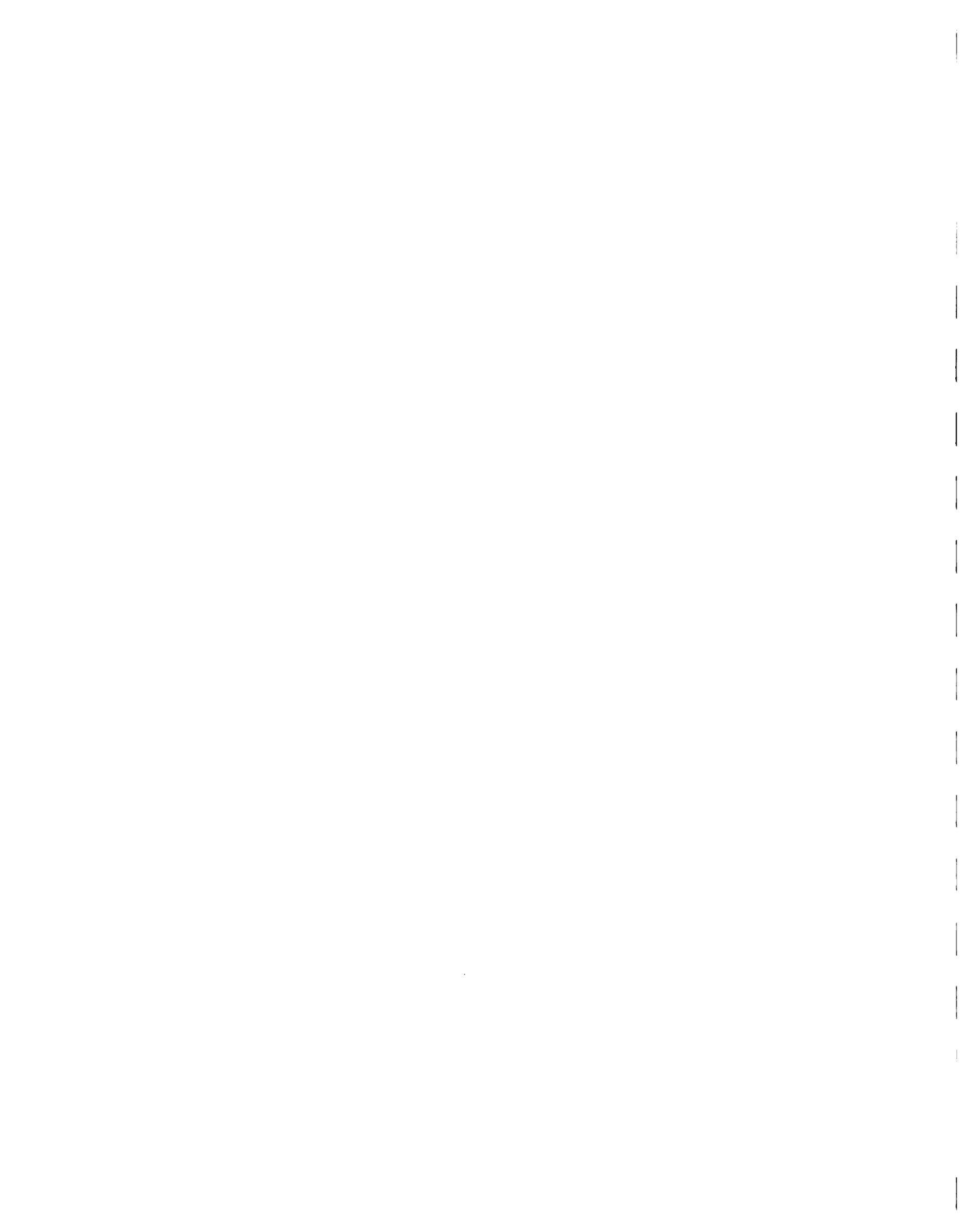
- a- Reflexión a partir de un cuadro de resultados de algunas cooperativas:

Los técnicos en la mayoría de los casos no tenían los resultados, fuera del rendimiento. Los otros datos fueron inventados: para el costo pusieron el financiamiento otorgado por el BND y para los D/H/mz. lo que le daba la gana.

Aún con esa limitante se logró obtener una real reflexión agronómica cuando los técnicos tenían experiencia de campo. Cabe notar que en regiones como la VI y parte de la I tuvimos problemas ya que la mayoría son nuevos. En este caso son los viejos los que contestaron, los nuevos quedaron de observadores.

En cuanto a las preguntas, la última estaba desvinculada del resto. Bien hubiera sido posible darla a los grupos al principio antes de reflexionar sobre el caso concreto.

El apoyo a los grupos fue insuficiente por parte de los equipos regionales sobre todo en Estelí. Por eso contestaron superficialmente a las preguntas y en varios casos los acuerdos no fueron del grupo sino impuesto por uno o dos participantes más viejos o más autoritarios.



Propuesta:

En años próximos tal vez valdría la pena dar resultados ficticios, preguntando a los grupos que contestan en base a su conocimiento adquirido o con la experiencia o en la escuela.

Sería interesante también hacer grupos homogéneos, es decir, de viejos técnicos y de nuevos técnicos mezclando las zonas para que puedan participar todos. Además eso permitiría quebrar el efecto de las relaciones de fuerza existiendo en un zonal.

También se podría entregar no el caso de una actividad, sino de todas las actividades de la cooperativa para que tengan una visión de conjunto y que el ejemplo se acerque más a la realidad que vivirán en el momento de la planificación de las cooperativas que atenderán.

Si queremos lograr poco a poco que el personal sea más reflexivo y vaya conociendo las técnicas de investigación, de reflexión sobre cualquier tema, tenemos que dedicar mucho más tiempo (1 a 2 días) con técnicas más dinámicas (el trabajo de grupo con preguntas poco a poco aburre a los participantes).

b- Reflexión a partir de un sociodrama:

En el taller de la zona húmeda de la VI Región, no se logró provocar una reacción de los técnicos y capacitadores presentes. La mayoría son nuevos y los viejos parecen mucho más claros de su función, mucho más motivados para el trabajo. El sociodrama, entonces no correspondió a la realidad de cada uno, nadie se reconoció. El guión parece corresponder más bien a los del pacífico.



El sociodrama sirvió más que todo como algo que no había que hacer. Por eso hubiera sido interesante desarrollarlo al final de la capacitación para ver el nivel de conocimiento de los participantes.

En el caso de Estelí no se dio este problema ya que en la zona seca más del 50% de los técnicos y capacitadores tienen experiencia y reconocieron haber actuado así en Asamblea de Planificación.

Cambios introducidos:

La 4ta. pregunta no tenía mucho sentido para el tema de reflexión anterior, la cambiamos por: ¿En qué medida fue tomada o no democráticamente la decisión? ¿Por qué? ¿Qué consecuencias puede traer una decisión tomada de esa forma?

Añadimos una tercera parte al sociodrama que trataba de dramatizar el efecto de una decisión tomada no democráticamente, sobre el nivel organizativo de una cooperativa.

Observación:

El hecho de que sean los mismos participantes al taller los que hacen el sociodrama en base a un guión es un problema. En efecto, estando en los grupos, después pueden apoyarlos para que contesten la 2da. pregunta de análisis de la actuación de los participantes. Por eso, en muchos casos las respuestas correspondían más al guión que a lo observado.

c- Lectura y estudio de la guía en grupo:

Para las dos primeras actividades se orientó a los grupos leer la guía juntos y contestar preguntas. A través de estas preguntas se buscaba esforzar a los



participantes a conocer y analizar el contenido.

1ra. Actividad

Se propusieron las preguntas siguientes en la VI Región:

- 1- A través de un esquema ¿cómo se podría representar los pasos y objetivos de la 1ra. actividad?
- 2- ¿Qué papel juega el instrumental (fichas 1 a 5) relación con la toma de decisiones? ¿Cuál es el objetivo de cada formato?
- 3- ¿Cómo se podría capacitar a la Junta Directiva para la conducción de la Asamblea General? ¿cuánto tiempo propone el grupo para este último paso de capacitación de la Junta Directiva?

Los objetivos perseguidos por cada pregunta eran los siguientes:

1ra. pregunta: Obligar a los participantes a leer la guía, a entenderla para con un esquema poder resumirla. Este trabajo dió mejor resultado que el de pedir un resumen de pasos y objetivos ya que los participantes debían esforzarse con pocas palabras a presentar la secuencia de pasos, la relación entre ellos sin hacer un simple trabajo de copiaje de títulos de pasos y objetivos tal como están en la guía como pasó en Estelí.

2da. pregunta: También obligarlos a conocer el instrumental y a ver su relación con la metodología.

3ra. pregunta: Más de reflexión, esa pregunta trataba de hacerle tomar conciencia de la necesidad de capacitar bien la Junta Directiva sobre el contenido y desarrollo de la segunda actividad y les invitaba a proponer un método que venía a complementar la guía que carecía de explicación sobre el asunto.



Resultados obtenidos:

1ra. y 2da. pregunta: Por ser nueva la técnica, cada grupo se esforzó, a como lo entendía, a sintetizar la guía y presentar una secuencia clara de los pasos. Para eso tuvieron que leer varias veces la guía para entenderla bien.

3era. pregunta: En la plenaria se generó una discusión interesante sobre cuál método se podría utilizar para capacitar a la Junta Directiva.

Las propuestas fueron:

Estudiar la guía y hacer un sociodrama, o hacer una simulación de la Asamblea General al final del taller. Después de un intercambio de ideas, aclaramos sobre la diferencia entre el sociodrama y la simulación y propusimos, en base a la aportación de los grupos, sacar un pequeño texto que se copió luego en la guía, al final del cuarto paso de la 1ra. actividad.

2da. Actividad:

Las preguntas fueron las siguientes:

- 1- A través de un esquema ¿cómo se podría representar los pasos y objetivos de la 2da. actividad?
- 2- ¿En qué medida la metodología propuesta en esta 2da. actividad permite obtener una decisión democrática y racional? Explicar los factores que lo permiten.
- 3- ¿Creen ustedes que es factible llevar a cabo esa metodología en las cooperativas que atienden: La Junta Directiva podrá entender la metodología y dirigir la Asamblea General para lograr la participación de todos; ustedes tendrán suficiente tiempo para llevar a cabo la 1ra. y 2da. actividad, no hay pasos confusos, etc.?



4- ¿Qué información podría presentar la Junta Directiva en la breve reseña?

¿Cuál forma se podría utilizar para presentarla a la Asamblea General?

¿Cómo articular mapa, informe, análisis de los problemas, para llegar a la 1ra. propuesta?

Los objetivos de cada pregunta eran:

2da. pregunta: Hacer reflexionar a los participantes sobre la relación existente entre la reflexión sobre la planificación y la metodología propuesta, para que se den cuenta que ella retoma las conclusiones a las cuales llegaron después del trabajo de grupo de los dos primeros días.

3ra. pregunta: Tratar que reflexionen sobre cómo se podría ajustar la metodología a las condiciones de sus zonas: nivel cultural y académico, nivel organizativo, experiencia en planificación de su cooperativa; No. de cooperativas que atienden, situación militar de la zona etc.

4ta. pregunta: Esforzar a los participantes a interpretar la guía y así identificar eventuales problemas, ya que sobre el asunto la guía carecía de precisión suficiente y de claridad. También se pretendía que tomen conciencia de la importancia y de la dificultad de llevar a cabo bien estos pasos.

Resultados obtenidos:

1ra. pregunta: Por querer terminar rápido, varios grupos copiaron el título de cada paso en el esquema sin tratar de entender la guía. Eso nos obligó a agregar una tarea eliminada en el estudio de la 1ra. actividad: presentar el resumen de cada paso y sus objetivos específicos.



2da. y 3ra. pregunta: No fueron discutidas en plenaria ya que los grupos habían contestado por zona y pretendían no tener muchos problemas para llevar a cabo la Asamblea General.

4ta. pregunta: Más que todo la discusión se enfocó sobre estas preguntas.

Sobre información: Las respuestas fueron distintas según los grupos. Algunos plantearon que se podía presentar un informe bien detallado utilizando las fichas 1 a 5. Pocos lograron ser precisos, aunque insistimos mucho sobre eso en los trabajos de grupo. Notamos así que por ser nuevos, la mayoría no tenía una idea precisa de lo que se podía presentar para que todos los cooperados puedan entender y así despertar el interés de participar. Sólo dos lograron dar un ejemplo concreto: Waslala y Pantasma, zonas con técnicos y capacitadores de experiencia:

- Waslala: ejemplo, "se realizó en el ciclo pasado en la parcela la Ceiba, la siembra de 50 mz. de maíz, donde estábamos esperando 20 qq/mz. y obtuvimos solamente 5 qq/mz."
- Pantasma: propusieron hacer un cuadro sencillo para dar a conocer algunos datos.

Rubro	Area	Rendimiento esperado	Rendimiento obtenido



Llegamos al acuerdo que había necesidad de adaptar el informe al nivel académico de los cooperados y que había necesidad de evitar dar una información larga sino más que todo pocos datos. Pocos datos que tenían que invitar a los miembros a participar en la discusión de los mismos. A las dos propuestas agregamos las perce las pérdidas si existían y ganancia o pérdida.

Sobre cómo llegar a la 1ra. propuesta: Sólo un grupo tenía una idea clara de cómo se podía desarrollar este paso en una cooperativa. Pantasma planteó entonces la propuesta siguiente:

- Primero presentar el mapa y los cultivos
- después con el cuadro mencionado arriba dar algunas informaciones a la Asamblea General actividad por actividad.
- cada vez que sean presentados los resultados de una actividad utilizar otro cuadro

Problema	causa	solución
----------	-------	----------

 que utilizaron el año pasado para analizar la problemática y dar una alternativa.

Planteamiento hecho en base a la experiencia que vivie ron el año pasado que según ellos dió buenos resultados.

La recomendación que dimos fue evitar utilizar el cuadro* problema, causa, solución para la discusión para

* El año pasado, ese cuadro dió muchos problemas. Los técnicos trataron de ordenar por casilla la discusión. Como los campesinos daban solución, planteaban una causa que era un problema etc. el técnico decía no; que primero había que llenar la casilla de problemas, o que lo que planteaba no era un problema sino una solución. Resultado: después de 3 ó 4 intervenciones nadie quería hablar por miedo a equivocarse.



evitar cuadrar demasiado la reflexión y perder así la participación como pasó el año pasado en muchas zonas. Pero que si se podían escribir los problemas planteados por los cooperados en el pizarrón.

En cuanto a la propuesta de analizar actividad por actividad retomamos la propuesta y redactamos un texto, modificando un poco la guía, que los técnicos y capacitadores copiaron al final del taller sobre hojas que después engraparon en las páginas 14 y 15 de la guía.

2) Técnicas de presentación de trabajo de grupo:

Cambiamos de técnica para cada plenaria, tratando de encontrar una forma que permita no pasar más de 2 horas por plenaria, no aburrir a los participantes y que enfoca la discusión sobre puntos de real intercambio de ideas.

- a- Plenaria de reflexión sobre "cómo tomar una decisión racional": solo vimos la penúltima pregunta, considerando que las otras servían más que todo de introducción y que el resultado de la reflexión sobre cada pregunta iba a estar sintetizado en esta.

Los grupos en un papelón presentaron la respuesta que tenían. Después el coordinador de la actividad retomó cada papelón pidiendo a la plenaria que clasifiquen los elementos expuestos entre experiencia vivida, recursos y servicios.

Al final para sintetizar se presentó el cuadro de la guía página 11.

- b- Plenaria de reflexión sobre "cómo tomar una decisión democrática": Los grupos presentaron la respuesta de cada una de las 6 preguntas en papelones separados para evitar tener papelones inmensos con las respuestas



perdidas en el medio y así facilitar la comparación entre respuestas.

Esta plenaria se hizo de noche, las respuestas eran muy parecidas y casi todos los grupos habían contestado correctamente lo que impidió participación.

Además se nos alargó ya que revisar las respuestas de 8 grupos y después tratar de sintetizar retomando todo fue muy costoso.

La solución hubiera sido: revisar el trabajo de todos los grupos antes de la plenaria, ver si habían preguntas sobre las cuales habían contestado bien para no verlas en plenaria y así enfocar más sobre la 3ra. pregunta: ¿Cuál debería ser a su juicio el papel de cada protagonista? y la 6ta. pregunta ¿Qué propuestas concretas harían para que las cooperativas tomen mejores decisiones y de manera más democrática?, pedir a 3 ó 4 grupos que presenten sus papelones pidiendo a los demás que completen con sus respuestas verbalmente.

c- Plenaria de la 1ra. y 2da. actividad:

Cada grupo hizo un papelón presentando el esquema. Para no perder tiempo en explicación de cada uno y para evitar una síntesis de todos difícil, se pidió a la plenaria, después de haberlos pegado todos, escoger el mejor. Por falta de orientación sobre criterios a tomar en cuenta para juzgar, perdimos $\frac{1}{2}$ hora.

El grupo que tenía el esquema más claro vino a presentarlo resumiendo los pasos y sus objetivos. Terminada la explicación, los demás empezaron a preguntar y criticar lo que dio realmente buen resultado.

En los dos casos después de haber visto el resumen de la actividad, enfocamos la discusión sobre las preguntas que correspondían a pasos no muy claros o incompletos de la guía. Cada grupo pegando su papelón y explicando su contenido.



3) Técnica de evaluación de conocimiento:

Al final del estudio de la metodología e instrumental de planificación propuesto para 85/86 se planteaba en la guía del taller regional hacer, en grupo, una reconstrucción de todas las actividades, para:

- que los participantes revisen por última vez la guía, profundicen su conocimiento, tengan una visión global de la etapa de planificación y vean las articulaciones entre ellas.
- evaluar su nivel de conocimiento saliendo del taller, identificar sus debilidades y poder así hacer las últimas aclaraciones.

Para obtener más participación y evitar el aburrimiento de los participantes utilizamos la simulación para la 1ra. y 2da. actividad y no el uso de un papelón presentado en la plenaria. Orientamos entonces a los grupos revisar todas las actividades en grupo para simularla y poco tiempo antes de entrar nombramos los que iban a participar en las 2 actividades:

- Para la 1ra. escogimos dos para representar varias juntas directivas reunidas y 1 para el técnico y capacitador, los demás grupos quedándose como observadores activos que tenían como tarea criticar la actuación, identificando las fallas para la plenaria.
- Para la 2da. escogimos un grupo para junta directiva, técnico y capacitador y 3 grupos para la asamblea general, los demás de observadores.

Con la gran posibilidad de tener que actuar frente a los demás y estar evaluados, los grupos hicieron un real esfuerzo para entender la metodología y simularla.

Dedicamos 2 horas para el trabajo de preparación.

Resultados:

1ra. actividad: El grupo que actuó de capacitador y técnico (2 escogidos con apoyo de los demás del mismo grupo) repetió las diferentes sesiones de trabajo y no olvidó la preparación de la Junta Directiva sobre manejo de la Asamblea General, es decir, que el hecho de haber reflexionado sobre pasos débiles de la guía dió resultado. Los participantes tomaron conciencia de la necesidad de capacitar a la junta directiva con tiempo, dedicando por lo menos una tarde a la preparación de la junta directiva sobre el desarrollo de la 2da. actividad.

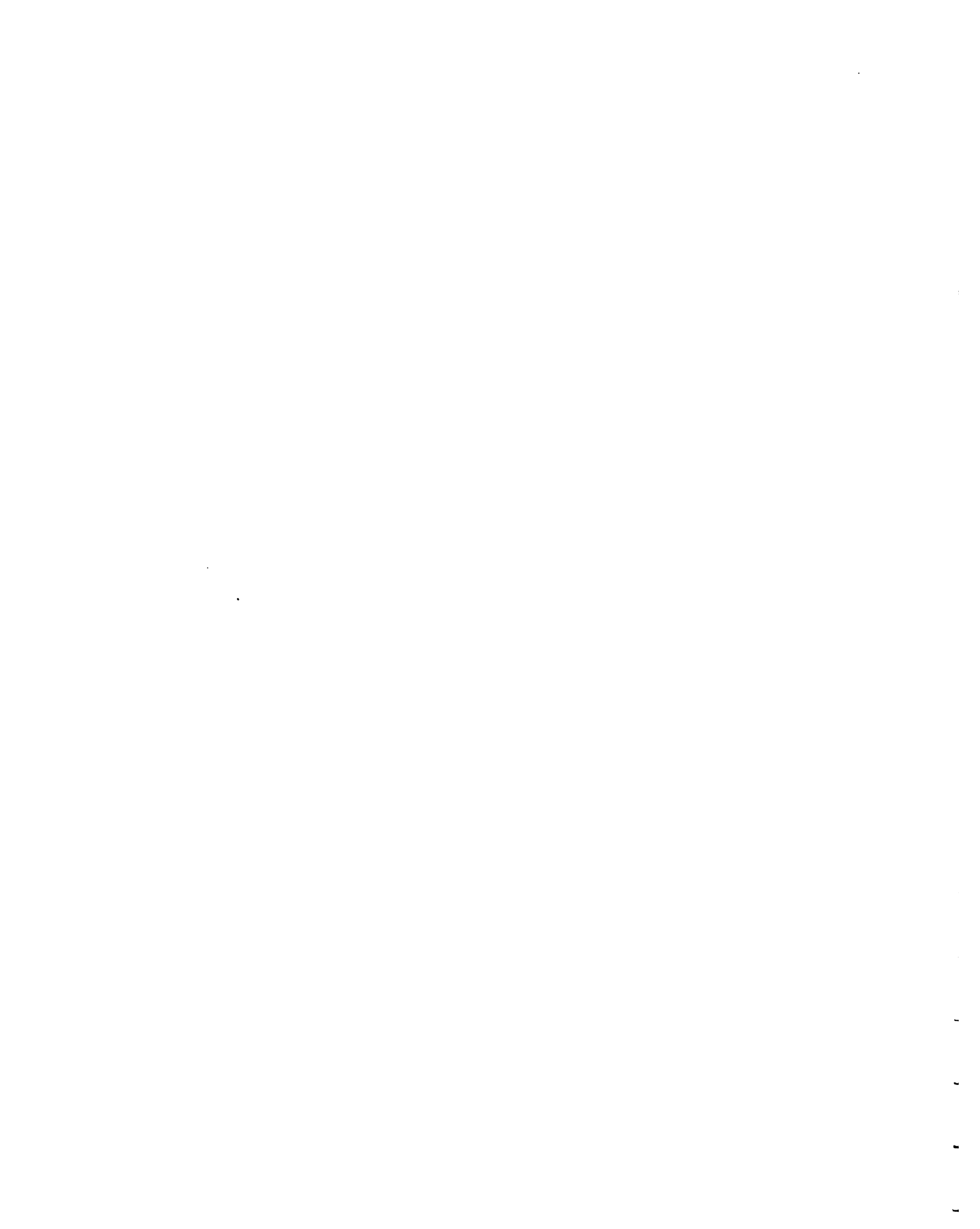
Las críticas de los grupos fueron las siguientes: falta de preguntas para motivar a la Junta Directiva, no utilizaron la reflexión para definir los objetivos de la planificación, olvidaron presentar claramente el método de planificación para este año y no leyeron la guía de la cooperativa con la Junta Directiva.

Terminada la simulación y la evaluación, presentamos un esquema que pretende aclarar a los participantes sobre el contenido de las distintas sesiones de trabajo (ver la parte: "modificación y complementos de la guía hechos en el taller de zona húmeda de la VI región).

2da. actividad: El grupo que pasó como junta directiva y técnicos casi no olvidó nada y retomó también las orientaciones dadas durante el taller sobre "cómo llegar a la 1ra. propuesta"

Las críticas fueron muy pocas, la principal fue que habían mezclado la propuesta con el análisis de los problemas y el informe.

Para que todos quedaran claros propusimos un texto que retomaba las conclusiones de la 2da. actividad, en cambio de las páginas 14 y parte de la 15. Texto que los participantes



copiaron sobre hojas que le entregamos y que engraparon después en la guía. Hicimos también un esquema que pretendía mostrar las relaciones entre los distintos pasos. Esquema que también fue copiado y engrapado.

Para sintetizar se hizo un cronograma de todas las actividades para los meses de febrero y marzo.

II- Evaluación de la metodología propuesta y complementos propuestos

Tanto los resultados de los trabajos de grupo como la simulación de la 1ra. y 2da. actividad nos permitieron identificar debilidades de la guía metodológica.

1) 1ra. actividad:

a- Evaluación:

En Estelí como en Matagalpa, las plenarias demostraron que los participantes no se daban cuenta del tiempo necesario que había que dedicar a esta actividad. Problema que se confirmó en la práctica en la Región III o en la zona de Darío Región VI, cuando los capacitadores y técnicos plantearon en muchos casos llevar a cabo esa actividad en un día y medio argumentando que en ese lapso de tiempo se había estudiado en el taller regional.

Además estas mismas plenarias demostraron, sobre todo en Estelí donde no se dieron preguntas a los grupos sobre el asunto como en Matagalpa, que casi todos los participantes marginalizaban la preparación de la Junta Directiva sobre el manejo de la asamblea general, limitándose a la elaboración de una agenda.

b- Complementos propuestos en el taller:

Para la preparación de la 2da. actividad propusimos el texto siguiente que los participantes copiaron al final

del cuarto paso, de la guía metodológica:

- leer y analizar con la junta directiva el contenido de la segunda actividad, tratando de distinguir bien todos los pasos y sus objetivos específicos.
- la junta directiva simula la asamblea general con apoyo del técnico.
- se evalúa el ensayo y se hace las correcciones necesarias.

(Se vuelve a simular cuantas veces sea necesario).

Para el cronograma de la 1ra. actividad se propuso el esquema siguiente:

1ra. Sesión de Trabajo

- Introducción
- Motivación en base a la experiencia
- capacitación sobre objetivo y método de planificación
- Discusión de datos a buscar.

La Junta Directiva busca los datos apoyándose de las fichas 1 a 5 y prepara el mapa

2da. Sesión de Trabajo

- Revisión de los datos y llenado de las fichas 1 a 5.
- Preparación de la 2da. actividad. (Lectura y análisis de la 2da. actividad, ensayos)

3era. Sesión de Trabajo

- Fin de la preparación de la 2da. actividad.
- . Lectura guía y análisis
- . Ensayos
- . Dibujo del mapa sobre papelón



GUÍA

Primer paso pag. 6
segundo paso pag. 6
tercer paso pag. 7
cuarto paso pag. 8



GUÍA

Cuarto paso pág. 8 y 9
anexo copiado sobre
preparación 2da. actividad.



2) 2da. actividad:

a- Evaluación:

Para esta actividad nos dimos cuenta que los participantes tenían dificultades al articular los pasos entre ellos y que habían cosas imprecisas en la guía a las cuales muchos nuevos técnicos no sabían dar una respuesta adaptada.

b- Complementos propuestos en el taller:

Propusimos tanto en Estelí como en Matagalpa a un grupo pasar al pizarrón para explicar el desarrollo que se podía dar en una cooperativa según la experiencia que tenían.

A partir de estas propuestas hicimos los complementos siguientes:

Cambio del 2do paso y el principio del 3ro. por un solo segundo paso.

Nuevo segundo paso: Elaboración de la 1ra. propuesta

- 1- Presentación por la Junta Directiva del mapa a la asamblea general. La Junta Directiva explica primero el mapa, explicando la ubicación de las parcelas, de la casa hacienda, de la comunidad, de algunos caminos importantes y ríos etc. para que todos los miembros se ubiquen y la entiendan.

Después la Junta Directiva ubica los cultivos del ciclo pasado 84/85 en las parcelas (ej: el frijol en la parcela el mango etc.)

- 2- La Asamblea General en base a una reflexión sobre los resultados analiza los problemas y logros que tuvo la cooperativa para cada una de las actividades del ciclo anterior 84/85, tratando de definir

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

una nueva propuesta después del análisis de cada actividad pasada.

- Ejemplo de un desarrollo posible:

La Junta Directiva da algunos resultados sobre una actividad; ejemplo, el frijol el año pasado nos dió 5 qq, sembramos 30 mz. y perdimos 10 mz.

- Después la Junta Directiva empieza a preguntar a la Asamblea General cuáles fueron los problemas o logros.

Ejemplo: ¿Qué problema tuvimos además del problema de las plagas? etc.

- La Junta Directiva va anotando en el pizarrón los problemas planteados por los miembros.

- La Junta Directiva pide entonces a la Asamblea General que proponga una solución productiva.

Ejemplo: Usted plantea entonces 10 mz. de frijol ¿Qué piensan los demás?

- Llegan a un acuerdo para esa actividad que se anota en un rincón del pizarrón.

¡Estamos de acuerdo para 20 mz!

Pasan después a otra actividad hasta obtener toda la nueva propuesta que al final anotan claramente en el pizarrón.

Esa discusión puede durar una o dos tardes según las cooperativas.

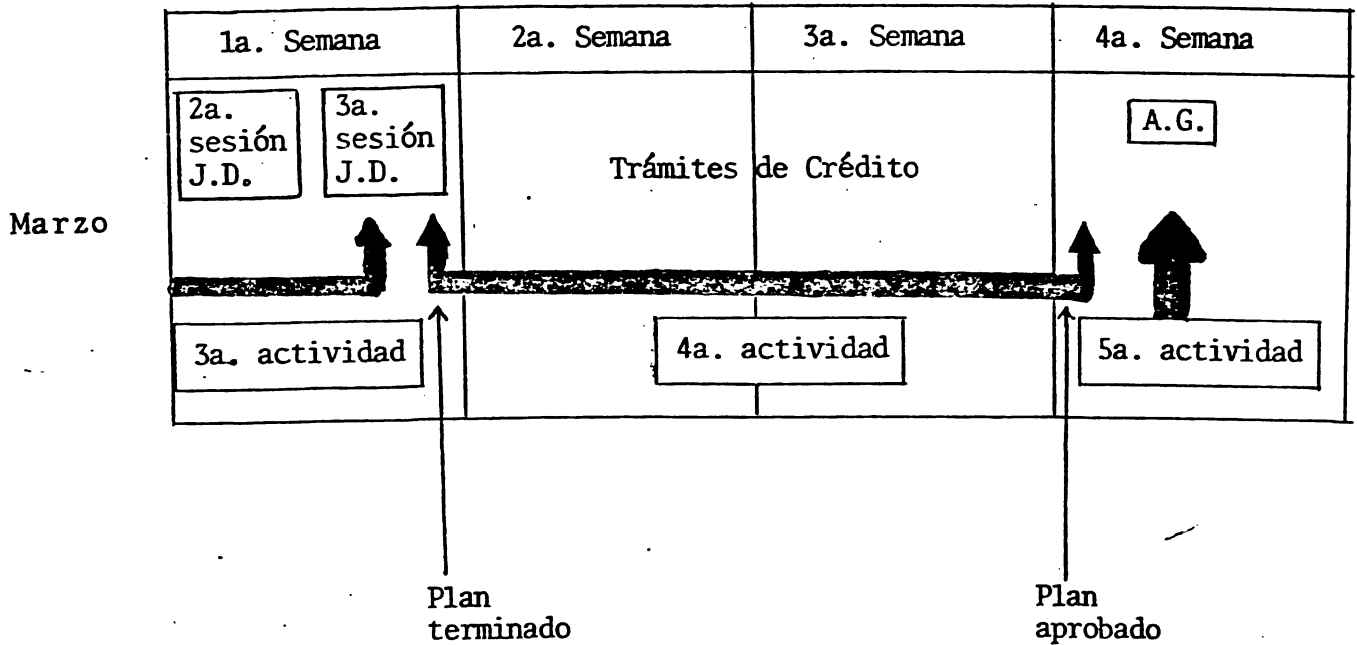
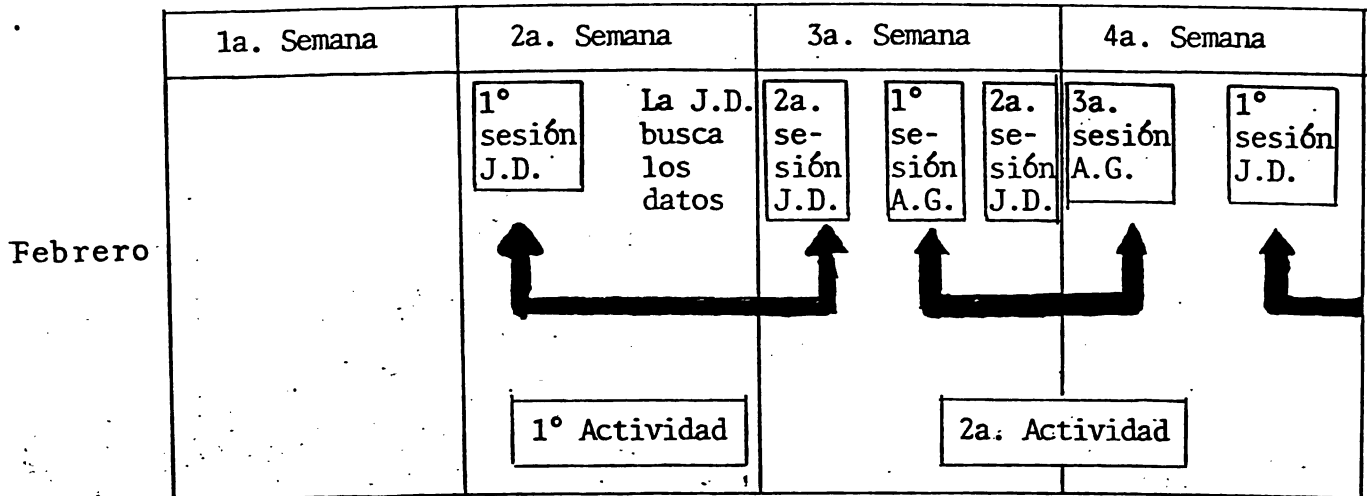
Esquema de la 2da. actividad:

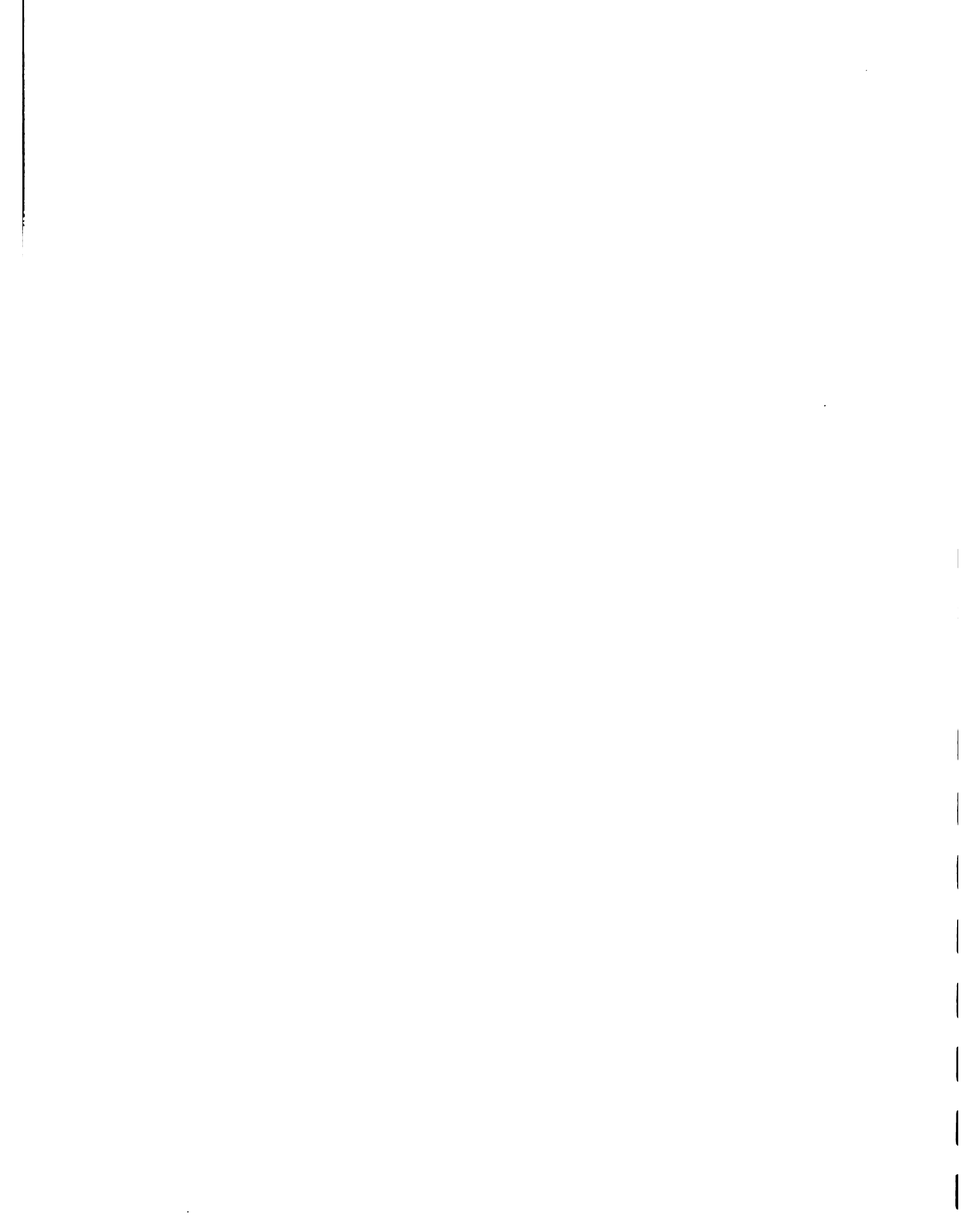
Para que los participantes tengan una visión global de esa actividad y tengan un resumen de todos los pasos que les sirva para llevar a cabo esa actividad propusimos un esquema (ver hoja adjunta)

Cronograma:

Los participantes parecían no tener una idea clara de cuanto tiempo aproximadamente podía durar cada actividad, ni en cuanto tiempo se podía hacer el plan y tenerlo aprobado. Por esa razón, hicimos un cronograma, repartido sobre los meses de febrero y marzo, que presentamos a continuación:

CRONOGRAMA DE LA PLANIFICACION





Desarrollo:

1a. sesión de trabajo:

- Primer paso: Presentación de los objetivos
- segundo paso: elaboración de la 1a. propuesta

guía página 13
nueva página 14

2a. y 3a. sesión de trabajo:

- Fin segundo paso: Fin elaboración de la 1a. propuesta
- tercer paso: análisis de la 1a. propuesta para llegar a la propuesta final

nueva página 14
guía página 15,

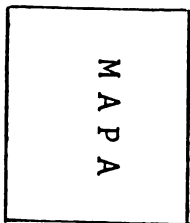
Esquema de la 2a. actividad :

Primer paso

Introducción
y
Agenda

Segundo paso:

1) presentación del mapa
ubicación cultivos 84/85
en las parcelas



2) Nueva propuesta en
por actividad año
Ejemplo para una a

Datos
área: 30 mz
rend/mz: 5qg
manzanas
perdidas: 10mz

Después se pr
para todas la
en 84/85



¿Cómo llevar a cabo la Asamblea General?

Este folleto pretende ayudarles a realizar la Asamblea General donde la cooperativa decidirá las actividades que desarrollará en el ciclo 1985-86.

Se podría utilizar de la forma siguiente:

- leyendolo y analizándolo con el capacitador o el técnico al final del taller de preparación de la Asamblea General.
- haciendo un círculo de estudio antes de la Asamblea para prepararnos
- teniéndolo a la vista el día de la Asamblea General para no perderse con los pasos.

¿ QUE PRETENDEMOS LOGRAR CON LA ASAMBLEA GENERAL?

- Que con la participación activa de todos los miembros, decidamos las actividades que desarrollaremos en el ciclo 85/86.
- Que estas actividades que llevaremos a cabo las decidamos todos, pero siempre recordandonos los problemas o los logros que tuvimos los años pasados y tomando en cuenta los recursos que tenemos como la tierra, el número de miembros y sus conocimientos, las



máquinas, las plantaciones, etc. así que los servicios ofrecidos a la cooperativa como el crédito, la asistencia técnica, el transporte, la comercialización etc.

¿ CUAL ES EL PAPEL DE LA JUNTA DIRECTIVA?

La Junta Directiva como es su función, tiene que coordinar y dirigir la Asamblea para:

- que todos entiendan el propósito de la Asamblea General y poder así participar
- que cada quien pueda decir cuales fueron los problemas que encontramos el año pasado, y cuales son las actividades que podríamos llevar a cabo este año.
- que todos discutamos las ideas y las propuestas y llegemos a un acuerdo.

¿ COMO PODRIAMOS HACER ENTONCES?

Tenemos claro lo que queremos lograr con la Asamblea General pero nos hace falta algo: ¿COMO VAMOS A HACER? ¿POR DONDE VAMOS A EMPEZAR?

Nos hace falta entonces una forma, una herramienta para desarrollar esta asamblea.

Esta herramienta podría ser la guía de pasos que sigue.

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

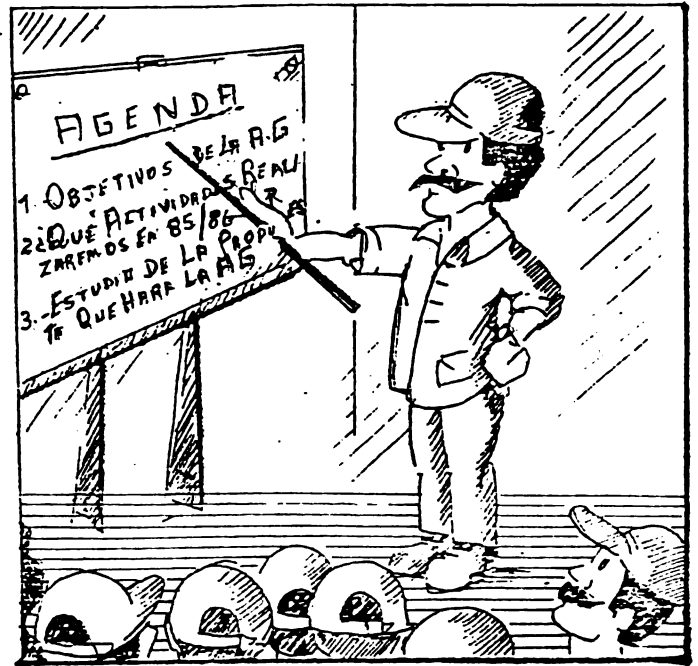
¿Cuáles podrían ser los pasos de la Asamblea General?

Primero: Motivo de la Asamblea General

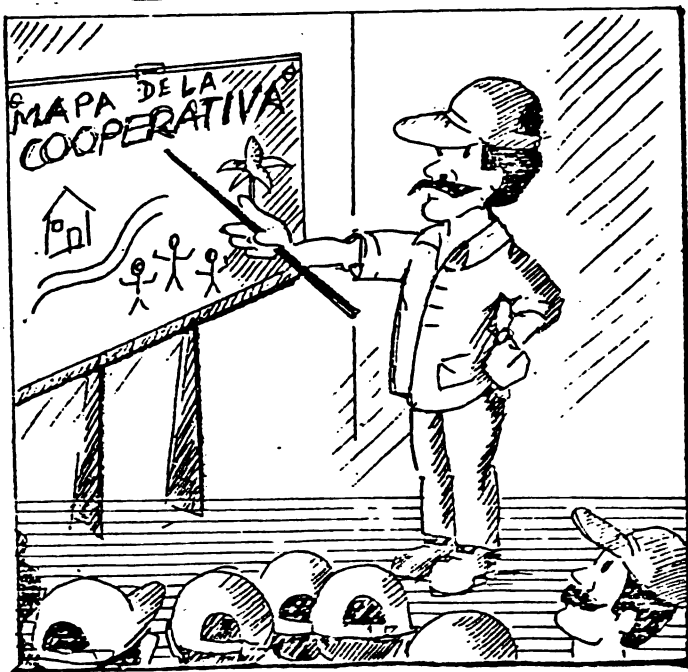
La junta directiva explica porque estan reunidos y cómo van a hacer este año para decidir las actividades a realizar

La junta directiva habla de la importancia de esta Asamblea e insiste sobre la participación de todos los miembros

Por fin, presenta la agenda de la reunión.



Segundo: El mapa de la cooperativa



Uno de la junta directiva como el presidente presenta el mapa de la cooperativa donde ubica las parcelas, los caminos la casa hacienda ...

Después, en este mapa ubica en las parcelas los cultivos del ciclo pasado 84/85

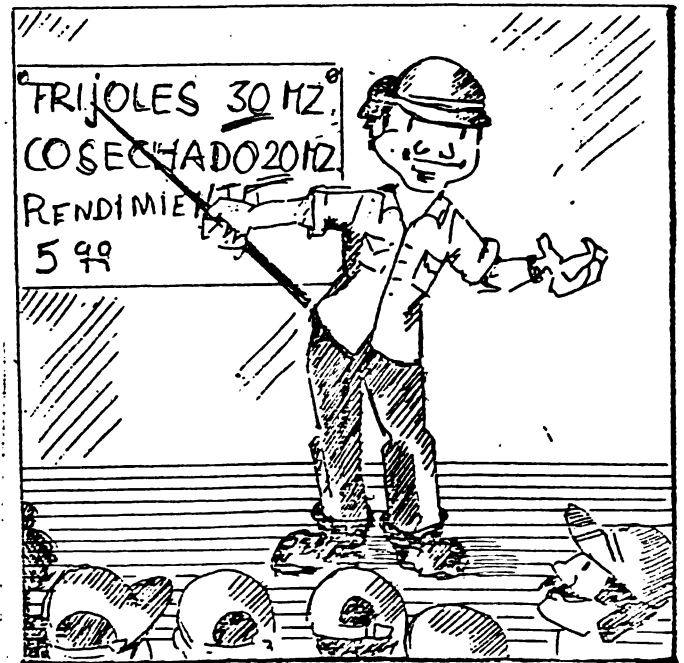
Tercero: ¿Cómo nos fue para cada actividad el año pasado y que proponemos?

Ahora vamos a retomar cada una de las actividades que desarrollamos el año pasado para ver cuáles fueron los logros o los problemas encontrados y así ver qué hacemos para este año.

Ejemplo de un desarrollo posible de la discusión con el caso del frijol:

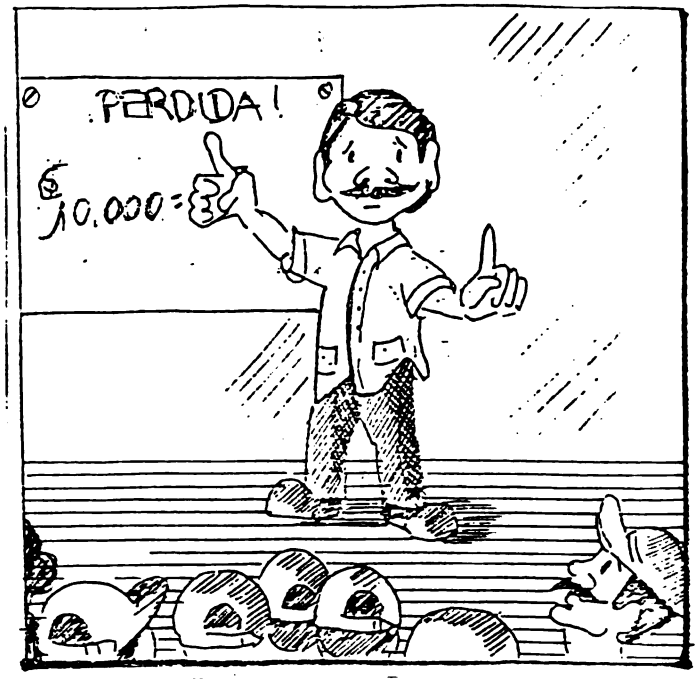
1) El responsable de producción da a la Asamblea algunos resultados obtenidos con el frijol:

« Sembramos 30mz en la parcela el mango, cosechamos solamente 20 y nos dió 5qq por manzana »





<< Perdimos entonces casi 10.000 cordobas >>

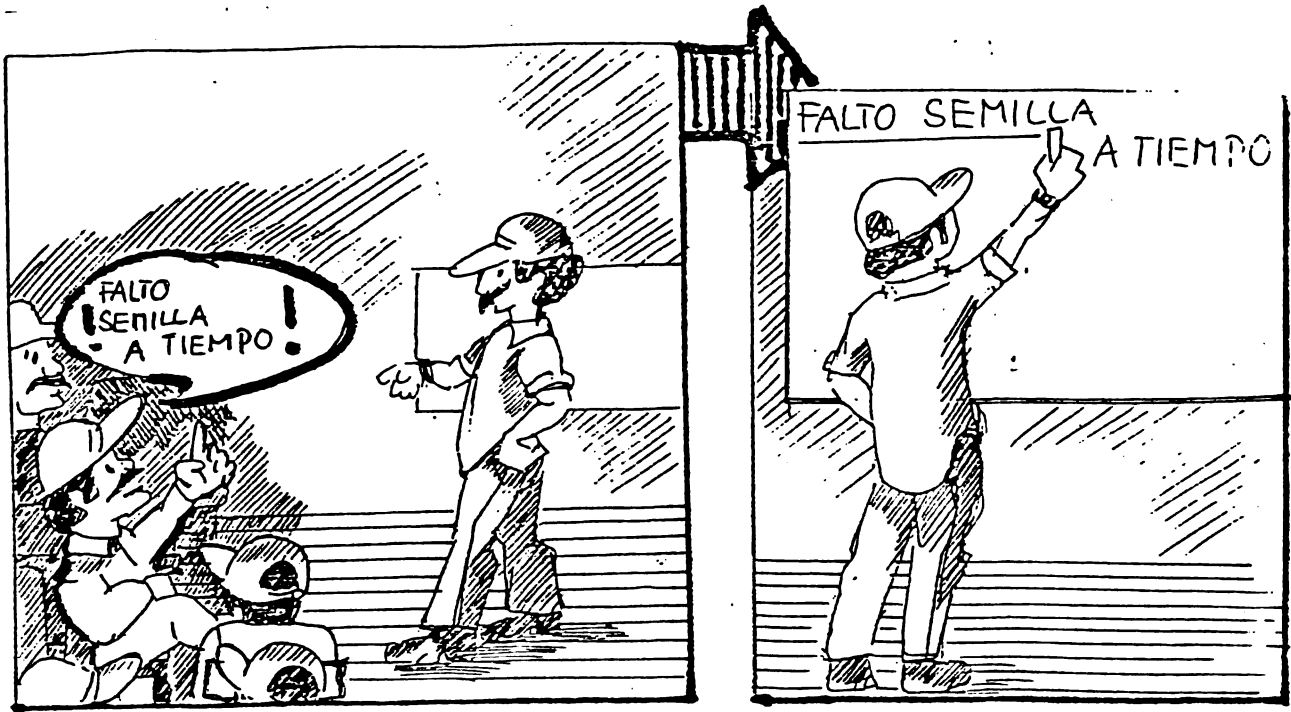


2) El responsable de producción con la ayuda de los demás miembros de la junta directiva pregunta a la Asamblea General:

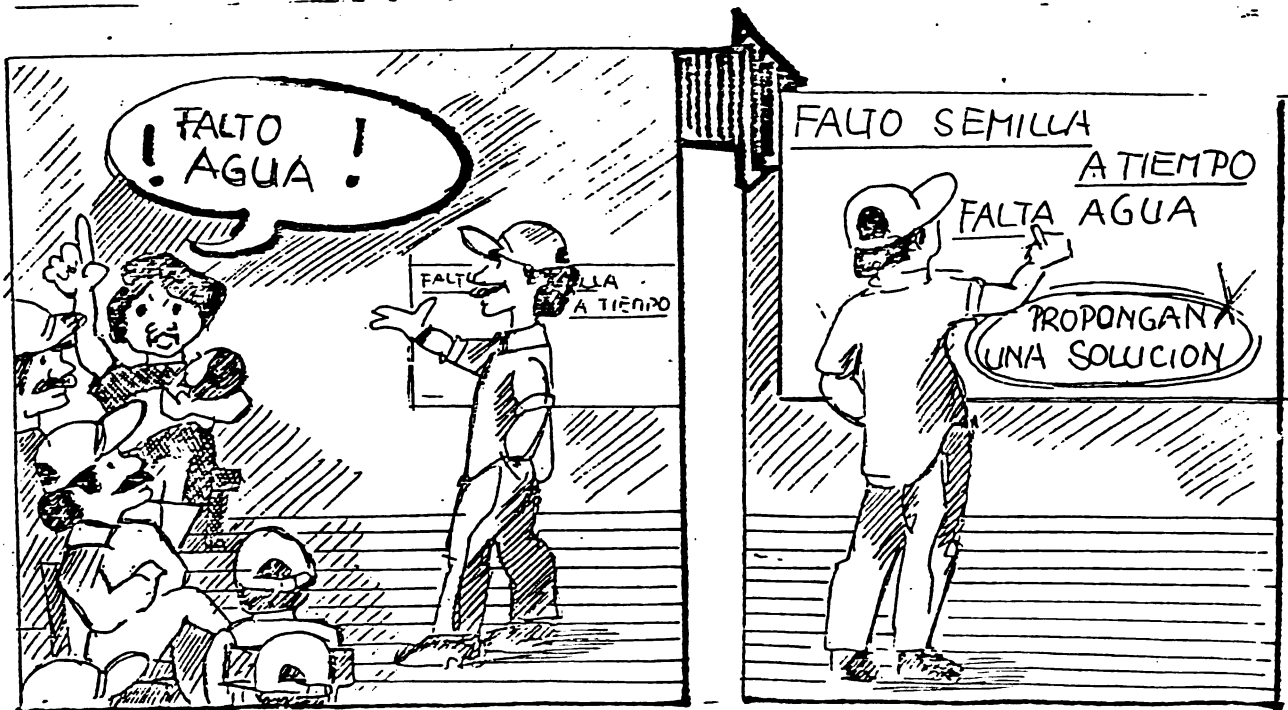


<< ¿Cuáles fueron los problemas que encontramos, porque perdimos? >>





La junta directiva dirige la discusión y va apuntando en el pizarrón las repuestas.



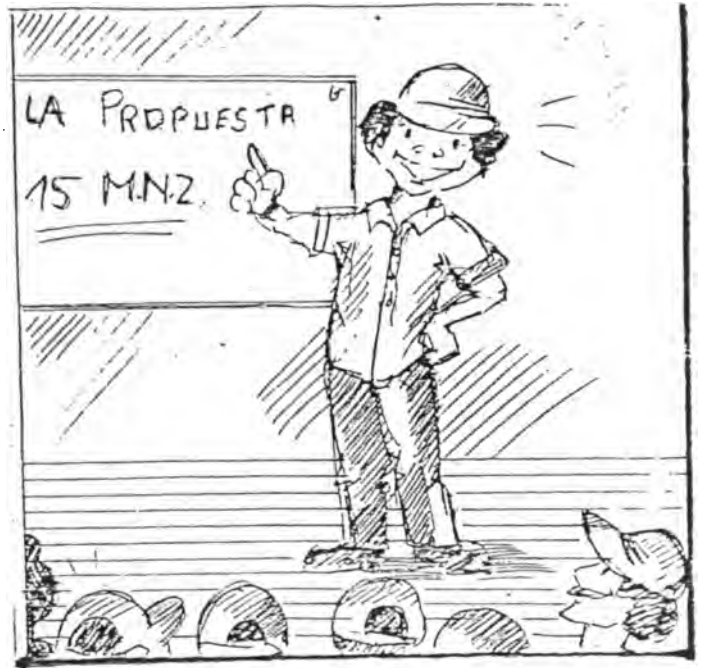


3) La Junta directiva pide entonces a los miembros lo que proponen para este ciclo:

«Cuentas manzanas vamos a sembrar este año»

«Dónde vamos a sembrar»

Anota en el pizarrón la Propuesta presentada por la Asamblea General.



Después la Junta directiva pasa a otra actividad que se hizo el año pasado siguiendo los mismos pasos (1) resultados, 2) problemas o logros 3) propuesta para 85/86)

Una vez que se han discutido todas las actividades, se revisa para ver si hay otras propuestas si hay otras actividades que se podrían desarrollar

El acuerdo final de todas las actividades sobre las cuales se pusieron de acuerdo se escribe claramente en un papelón o en el pizarrón.

Nota hasta aquí podrían llegar el primer día,



Cuarto: Revisamos el acuerdo para ver si la decisión es buena

Ahora Tenemos que revisar la propuesta para ver si estamos capaces de realizarlos con la mano de obra con que contamos, con la maquinaria que tenemos para ver si está bien utilizada la tierra...

En grupos o todos reunidos podríamos verlo haciendo preguntas a la asamblea.



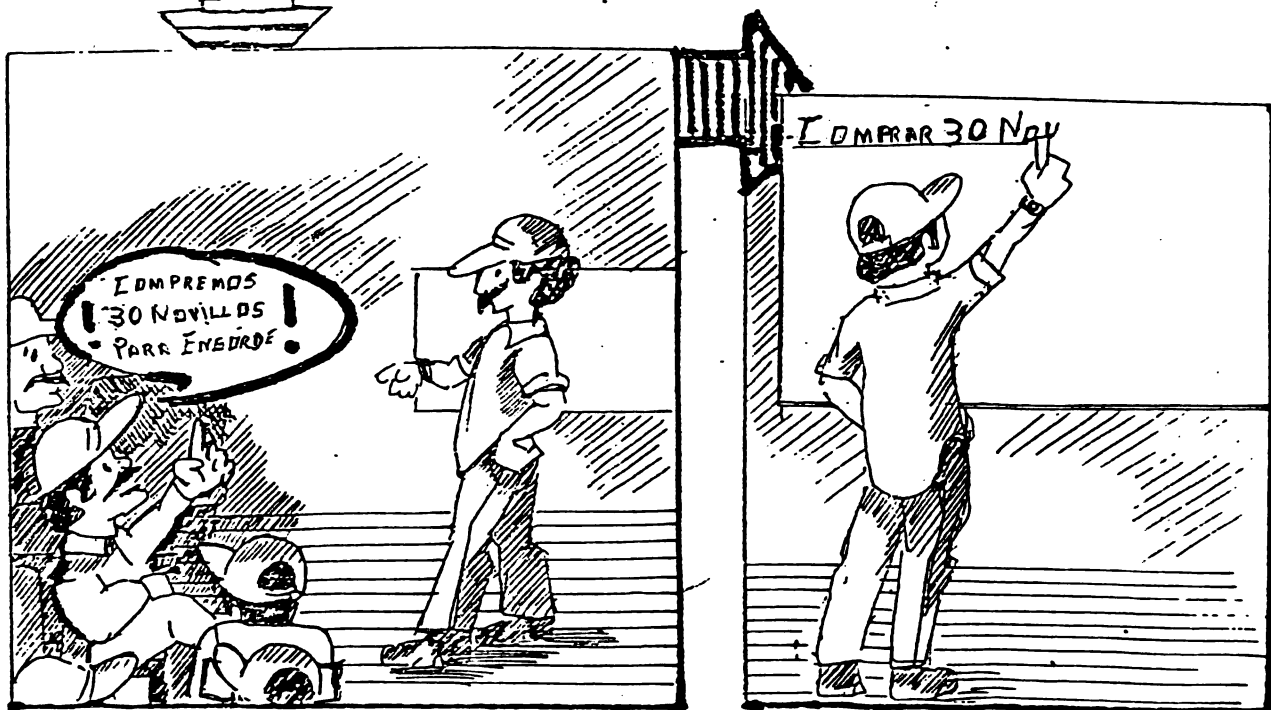
1) La Tierra:

«¿Tenemos todas las parcelas utilizadas?»

«¿Es bueno el terreno a donde vamos a sembrar los cultivos?»

«¿Tenemos agua suficiente para los animales...?»

Si hay problemas la Asamblea propone un cambio al acuerdo.





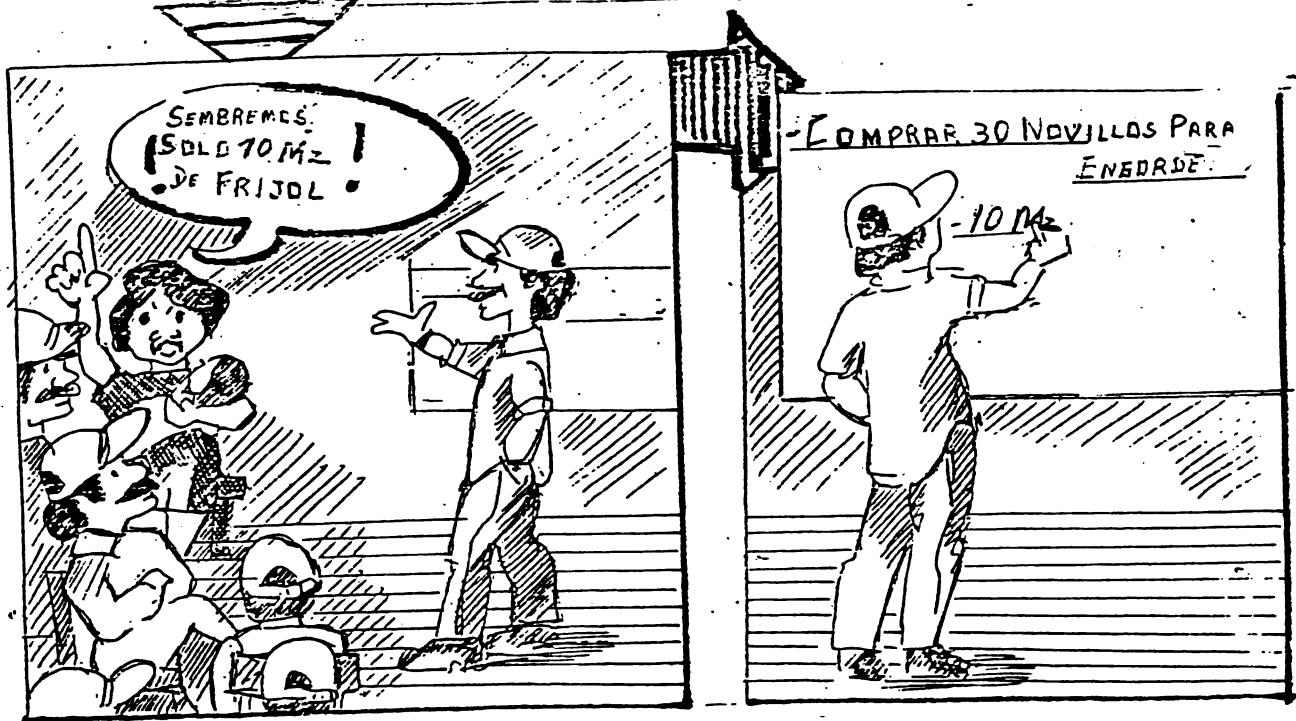
2) La mano de obra:



Para eso, la Junta directiva recuerda a la Asamblea los problemas encontrados con la mano de obra el año pasado y sus consecuencias.

Todos los miembros entonces analizan si no se van a dar los mismos problemas este año es decir:

- si tendremos meses sin trabajo
- si tendremos meses con demasiado trabajo
- si sabemos de los cultivos propuestos.



nota: La solución puede ser:

- disminución o ampliación de una actividad
- retrasar o adelantar la siembra
- contratar mano de obra asalariada
- mandar a alguien a capacitar.



3) Los otros recursos como son las instalaciones
las construcciones, la maquinaria, los bueyes...

Trataremos en este caso de ver:

- si todos estos recursos estarán bien utilizados este año
- si habrá necesidad de alquilar o comprar
- si habrá necesidad de repararlos
- etc...

4) Los servicios ofrecidos a la cooperativa:

No podemos olvidar el crédito, la asistencia técnica, el transporte, la comercialización con la cual puede contar la cooperativa.

Tendremos entonces que ver si estos servicios que vamos a necesitar existen en la zona y cómo vamos a conseguirlos.

5) El financiamiento del plan:

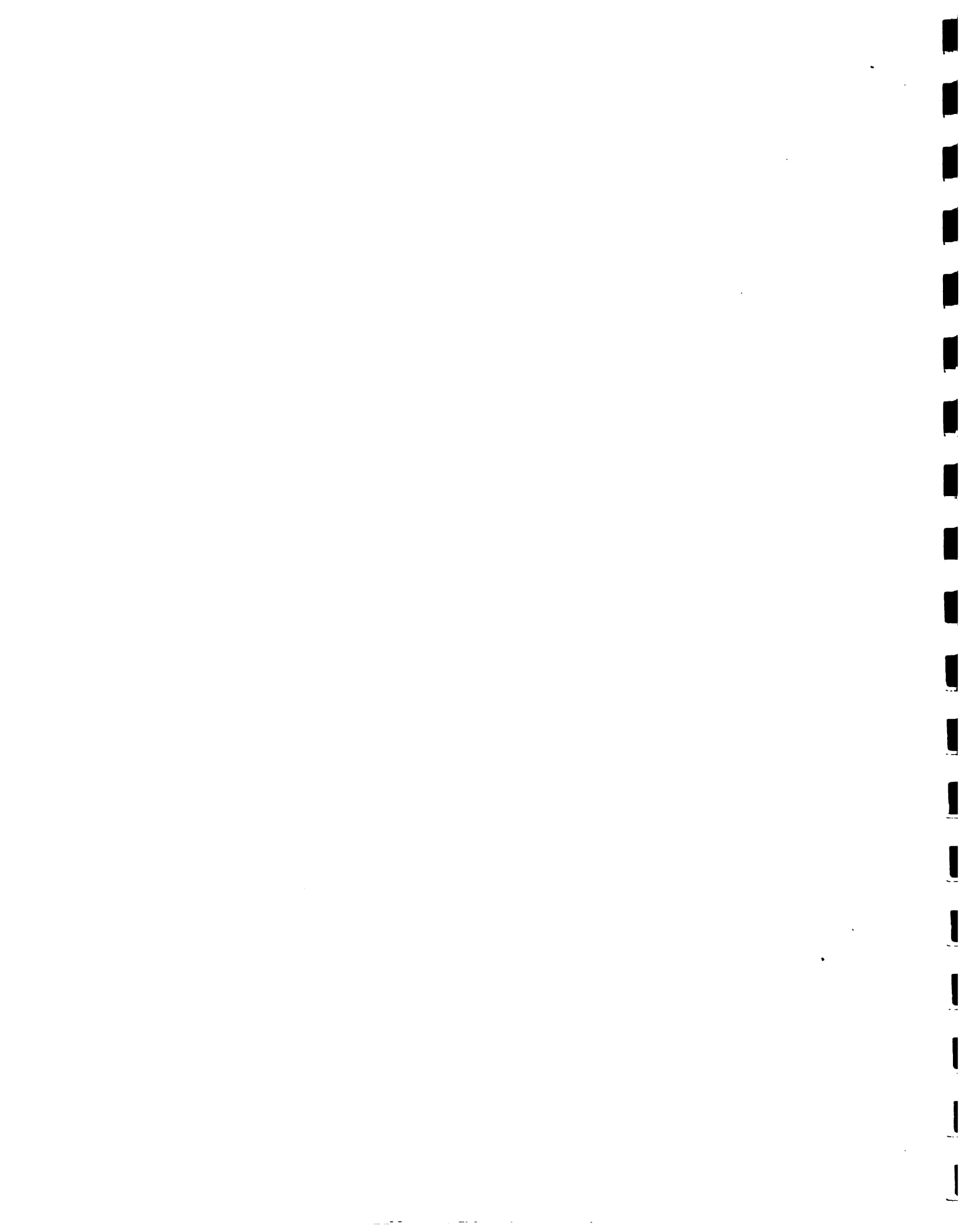
Tendremos que ponernos de acuerdo para ver cuales son las actividades que haremos con esfuerzo propio y los que estarán financiados por el Banco.

Quinto: Conclusión

La Junta Directiva podría resumir en un papelón o en el pizarrón:

- Las actividades anuales acordadas
- Las inversiones planteadas

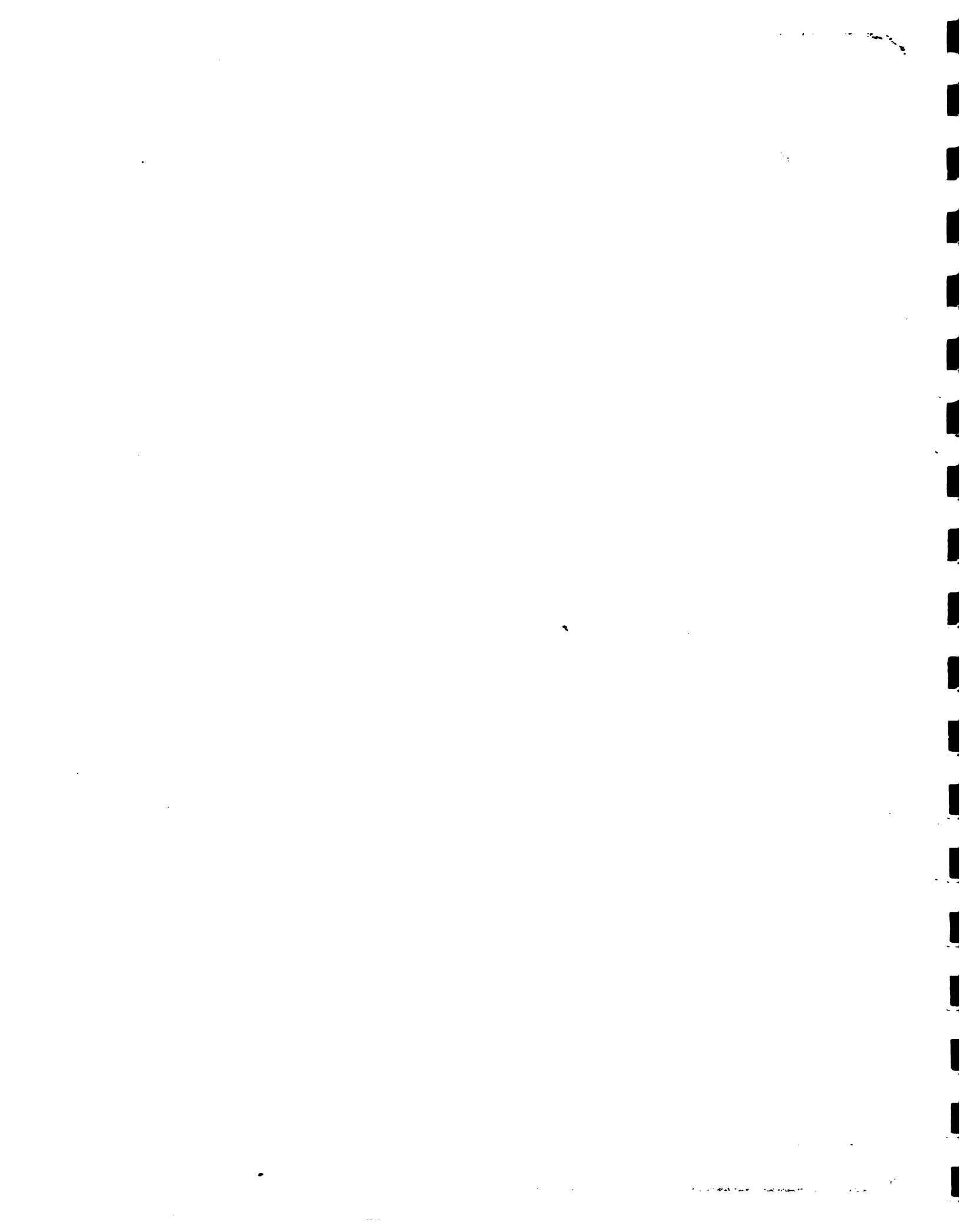
Después explicará el Trabajo que tiene que hacer para elaborar el plan y fijará una fecha de reunión.

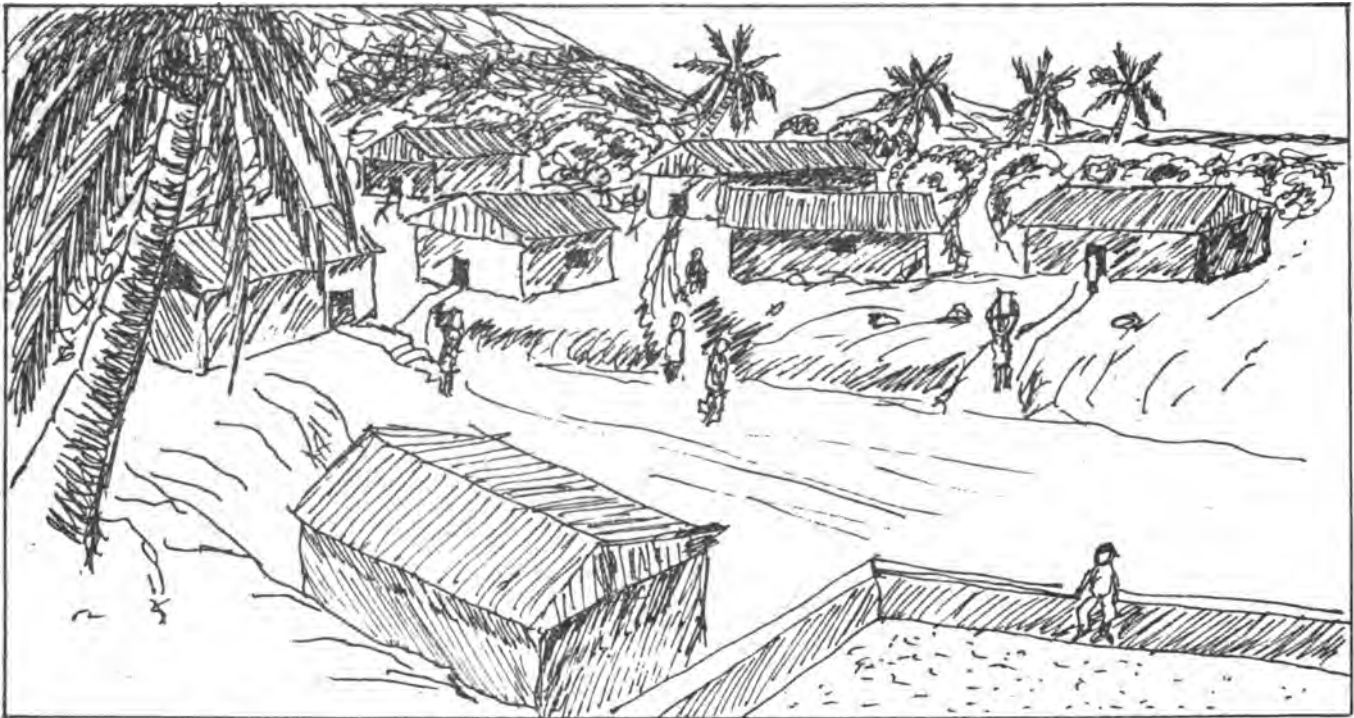


DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGRARIA

LA PLANIFICACION EN
NUESTRA COOPERATIVA







COMPAÑEROS:

Les entregamos este folleto ahora que están elaborando su plan de producción. Este documento les servirá para profundizar algunos aspectos abordados con el capacitador y el técnico de Reforma Agraria durante el taller de preparación de la etapa de planificación.

También les servirá para preparar la asamblea general durante la cual se definirán con la participación del conjunto de los miembros las actividades que piensa realizar su cooperativa durante el ciclo 85/86.

Les proponemos que lo lean en un círculo de estudio que podría dirigir el coordinador de educación.

¿ QUE ES LA PLANIFICACION Y PARA QUE NOS SIRVE ?

Organizados y trabajando en Cooperativa Agrícola Sandinista, los miembros buscan como mejorar su nivel de vida así como de su familia, participando a la vez en el desarrollo económico del país y el fortalecimiento de la Revolución. Ello, constituye uno de los OBJETIVOS que persigue una cooperativa como por ejemplo:



- Aumentar la producción y asegurar el autoconsumo.
- Mejorar los aspectos sociales de la comunidad como salud y educación.
- Asegurar la autodefensa.
- Eliminar las relaciones de explotación.

Para alcanzar estos objetivos, los cooperados colectivamente siembran cultivos anuales o perennes, se dedican a la ganadería o desarrollan otras actividades productivas.

La planificación consiste en definir las actividades que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos.

PERO...¿ COMO DEFINIR ESTAS ACTIVIDADES?

Para ello, veamos primero algunos ejemplos:

Antes de tomar la decisión de sembrar setenta manzanas de maíz debemos estar seguros de poder llevar a cabo todas las labores que requiere este cultivo. De nada nos serviría sembrar setenta manzanas y después poder limpiar solamente cincuenta por falta de fuerza de trabajo.

Entonces: $\left[\begin{array}{l} \text{Debemos definir nuestras actividades en} \\ \text{función de la cantidad de nuestros RECURSOS,} \\ \text{en este caso la cantidad de fuerza de trabajo} \end{array} \right]$

La cooperativa Carlos Fonseca Amador posee 150 manzanas de pastos naturales que no utiliza. Para utilizar mejor esta tierra los cooperados plantean comprar y engordar novillos.

O sea: $\left[\begin{array}{l} \text{Buscan como utilizar mejor los RECURSOS de} \\ \text{la cooperativa en este caso la tierra} \end{array} \right]$

Si la parcela "Los Mangos" es apta para la siembra de tomate y si además algunos compañeros de la cooperativa conocen bien este cultivo, podremos decidir sembrarlo.

Entonces: $\left[\begin{array}{l} \text{Según la calidad de nuestros RECURSOS} \\ \text{definiremos nuestras actividades, en} \\ \text{este ejemplo la calidad del suelo y} \\ \text{los conocimientos de los miembros.} \end{array} \right]$

Con estos tres ejemplos podemos concluir que:

Para definir nuestras actividades debemos tomar en cuenta, la cantidad, la calidad de nuestros recursos y buscar como utilizarlos de la mejor manera.

Los principales tipos de recursos a tomar en cuenta son:



- . La tierra
- . La fuerza de trabajo
- . Las instalaciones y construcciones
- . La maquinaria y los implementos
- . Los animales de trabajo.

Sigamos con otros ejemplos.

- . Antes de decidir sembrar dos manzanas de tomate en la parcela "Los Mangos" debemos ver si existen las condiciones para comercializar este producto ya que de nada nos serviría obtener una buena producción y perderla en el plantío.

O sea:

Debemos tomar en cuenta la factibilidad de conseguir los SERVICIOS, en este caso la comercialización.

Si nuestra cooperativa no posee tractor ni bueyes antes de decidir sembrar 50 manzanas de maíz tendremos que saber si podremos encontrar en nuestra zona el SERVICIO de mecanización para poder preparar la tierra.

Con los dos ejemplos anteriores llegamos a la conclusión que:

Para definir nuestras actividades debemos tomar en cuenta la factibilidad de encontrar los SERVICIOS indispensables a la producción.

Los principales tipos de servicios a tomar en cuenta son:

- Abastecimiento en insumos
- Mecanización
- Comercialización
- Asistencia Técnica
- Crédito



Si queremos volver a sembrar frijoles debemos primero recordar como se ha venido dando este cultivo en el o los ciclos anteriores. Por ejemplo si perdimos 15 manzanas u obtuvimos un rendimiento muy bajo, tendremos que investigar porque, para que no se vuelva a presentar este problema.

Entonces:

Para definir nuestras actividades tendremos que recordar nuestra EXPERIENCIA VIVIDA, en este ejemplo un problema productivo.

Al contrario, si obtuvimos una buena producción con el cultivo de papa tendremos que ver si es posible volver a sembrar y talvez ampliar el área de este cultivo.

O sea:

Tomando en cuenta nuestra EXPERIENCIA, en este caso un logro en la producción, definiremos nuestras actividades.

Entendemos por experiencia vivida:



- La historia de la cooperativa
- Las actividades realizadas en el o los ciclos anteriores y los resultados obtenidos.
- Los logros alcanzados
- Los problemas enfrentados

Tenemos esta experiencia grabada en nuestra memoria o escrita en cuaderno o formatos del seguimiento técnico-contable.

EN CONCLUSION... ¿QUE ES LA PLANIFICACION?

Planificar consiste en definir las actividades agrícolas o ganaderas que nos permitan alcanzar nuestros objetivos

- Utilizando la experiencia vivida
- Tomando en cuenta la cantidad, la calidad de nuestros recursos y buscando como utilizarlos mejor.
- Tomando en cuenta la posibilidad o no de encontrar los

LA PLANIFICACION

RECURSOS



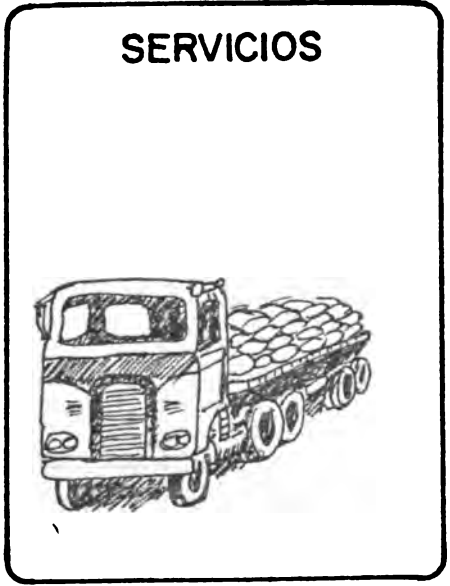
EXPERIENCIA VIVIDA



DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES



SERVICIOS



OBJETIVOS



¿ PARA QUE NOS SIRVE ENTONCES LA PLANIFICACION?

- ¿Vimos ya que la planificación, como método para definir nuestras actividades, nos debe permitir lograr un mejor uso de nuestros recursos.
- ¿También, la definición de nuestras actividades al inicio del ciclo agrícola nos permite:
 - Tener un guía de los rubros que pensamos desarrollar para:

FICHA 9		MAIZ PRIMERA		10 Mz.
LABORES	MES	TRABAJO	INSUMOS	

- Organizar mejor nuestro trabajo
- Tener las informaciones técnicas que nos ayudarán en la realización de las labores.

- Conocer nuestras necesidades en recursos para poder conseguirlos a tiempo:
 - Insumos (semilla, fertilizantes,...)
 - Servicios (Mecanización,...)
 - Financiamiento.

¿ CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE DEBEMOS PLANIFICAR ?

Para cultivar 30 manzanas de maíz necesitamos semillas, fertilizantes, insecticidas y otros insumos.

También para realizar las distintas labores que requiere este cultivo utilizamos fuerza de trabajo (en la siembra, las fertilizaciones, la limpia, etc...) así como maquinaria o bueyes.

-- Si queremos sembrar este cultivo con esfuerzo propio necesitaremos los mismos recursos salvo el financiamiento del Banco. Por ejemplo, para realizar la limpia de estas 30 manzanas de maíz necesitaremos el mismo número de días de trabajo, que sea trabajando con el financiamiento del Banco o con esfuerzo propio.

¿ Entonces que puede ocurrir si no incluimos en la planificación esta actividad con esfuerzo propio?

Pues, si no incluimos en la planificación estas 30 Mz de maíz con esfuerzo propio, no vamos a tomar en cuenta toda una serie de recursos que hay que utilizar y de labores que debemos realizar. Podemos así correr el riesgo al momento de realizar cualquier labor de no estar en capacidad de llevarla a cabo. Por ejemplo la limpia de estas 30 Mz de maíz puede caer en un período de fuerte trabajo en las demás actividades de la cooperativa que puede impedir la realización de esta limpia y por consiguiente provocar bajas en el rendimiento o pérdidas en el cultivo.

¿ QUE TENEMOS QUE PLANIFICAR ENTONCES ?

A partir del ejemplo anterior podemos concluir que:

Tenemos que planificar todas las actividades que piensa desarrollar la cooperativa ya sea con el financiamiento del Banco o con el esfuerzo propio de la cooperativa.

- Por eso es que no debemos ver en el plan de producción un simple requisito para conseguir el crédito.
Por ejemplo, nuestra cooperativa puede planificar 5 actividades y después realizar 3 con el financiamiento del banco y 2 con el esfuerzo propio.
- También si dentro de algunos años el desarrollo económico de nuestra cooperativa nos permite autofinanciar la mayoría de nuestras actividades, no significa por lo tanto que no habrá utilidad de realizar nuestro plan de producción, al contrario...

En las dos primeras partes del folleto vimos "Qué es la planificación, para qué sirve" y "Qué tenemos que planificar".

En esta parte les vamos a proponer como se podría realizar la planificación y quién tiene que participar o sea

¿ COMO VAMOS A PLANIFICAR ?

Así como las actividades a desarrollar dependen de los recursos y de la experiencia de cada cooperativa, la manera para definir estas actividades depende también de las características de cada cooperativa. Es tarea de ustedes como Junta Directiva de leer y estudiar las páginas siguientes para ver si la propuesta que les hacemos se adecúa a su realidad y que tipo de cambios podrían introducir.



Cuando un miembro de la cooperativa participa en la definición de las actividades, cuando puede aportar su punto de vista, sus ideas, se sentirá después más comprometido en el cumplimiento de las tareas ya que parte de la decisión fue suya.

De la misma manera, el compañero que participó en la definición de los rubros se sentirá responsable de los logros obtenidos así también asumirá los eventuales problemas o malos resultados que pueden presentarse en la cooperativa.

Vimos también que para definir las actividades era imprescindible utilizar toda la experiencia adquirida. Cada miembro por el trabajo que realiza diariamente acumula experiencia y adquiere conocimientos que deberán ser aprovechados para poder definir de la mejor manera posible las actividades.



Por estas razones podemos decir:

La definición de las actividades se realizará a nivel de Asamblea General buscando la participación activa de la mayoría de los miembros.

Es papel de la Junta Directiva velar por el buen desarrollo de la Asamblea General donde se definirán las actividades del ciclo agrícola. Para poder dirigir esta asamblea, explicar y aclarar a los demás compañeros la Junta Directiva deberá prepararse con el apoyo del capacitador o del técnico de Reforma Agraria.

En la primera parte del folleto, vimos que para definir bien las actividades era necesario tomar en cuenta entre otras cosas la experiencia y los recursos disponibles de la cooperativa.

Previo a la realización de la asamblea donde se definirán las actividades para el ciclo 85/86, la Junta Directiva deberá entonces buscar las informaciones que puedan ser de suma importancia al momento de tomar decisiones; como por ejemplo:

- Las actividades desarrolladas durante el ciclo 84/85
- Los problemas enfrentados
- El uso dado a los recursos y la disponibilidad actual

Entonces:

Con el apoyo del capacitador o del técnico de Reforma Agraria, la Junta Directiva preparará la Asamblea General



Una vez definidas en Asamblea General las actividades a desarrollar durante el ciclo 85/86, es necesario ordenar por escrito las conclusiones de las dicusiones, los acuerdos suscritos.

ACTIVIDADES AGRICOLAS 85/86		GANADERIA 85/86		INVERSIONES 85/86	
Maiz	50 ms				
frijol	12 ms				
café	22 ms				

También para conocer los recursos o servicios que requerirá la cooperativa (insumos, mecanización, crédito...) es necesario detallar cada una de las actividades planificadas.

Por lo tanto:

La Junta Directiva con el apoyo del técnico plasmará por escrito en el plan de producción las conclusiones de la Asamblea General y elaborará los detalles de cada una de las actividades acordadas.



Con la tarea anterior se termina la elaboración del plan de producción. Quedan entonces los trámites financieros para la aprobación. Pero vimos que el plan debe abarcar todas las actividades que piensa desarrollar la cooperativa, que sean con financiamiento o con esfuerzo propio. Entonces con el técnico del banco se elaborará la solicitud de crédito (CR5) utilizando para ello datos del plan

La Junta Directiva después de haber trabajado en la elaboración del plan tendrá entonces todos los conocimientos para poder aclarar algunas dudas y aportar precisiones durante el análisis de la solicitud de crédito en el Comité Zonal de Crédito.

Entonces:

Una vez elaborado el plan de producción la Junta Directiva podría participar en la sesión del comité zonal del crédito.

Una vez aprobada la solicitud de crédito, es tarea de la Junta Directiva de informar a los demás miembros del resultado de los trámites financieros, monto aprobado y eventuales cambios introducidos.

O sea:

La Junta Directiva presentará a la Asamblea General el informe final de la etapa de planificación.



EL ESQUEMA SIGUIENTE RESUME COMO VAMOS A PLANIFICAR



Preparación de la etapa de planificación

- Junta Directiva
- Capacitador, técnico



Definición de las actividades 85/86

- Sesiones de trabajo
- Asamblea General
- Capacitador y técnico



Detalle de las actividades

- Junta Directiva
- Técnico

BND BANCO NACIONAL DE DESARROLLO
DGRA DIRECCION GENERAL DE REFORMA AGR.
UNAG UNION NACIONAL DE AGRICULT. Y GANADEROS

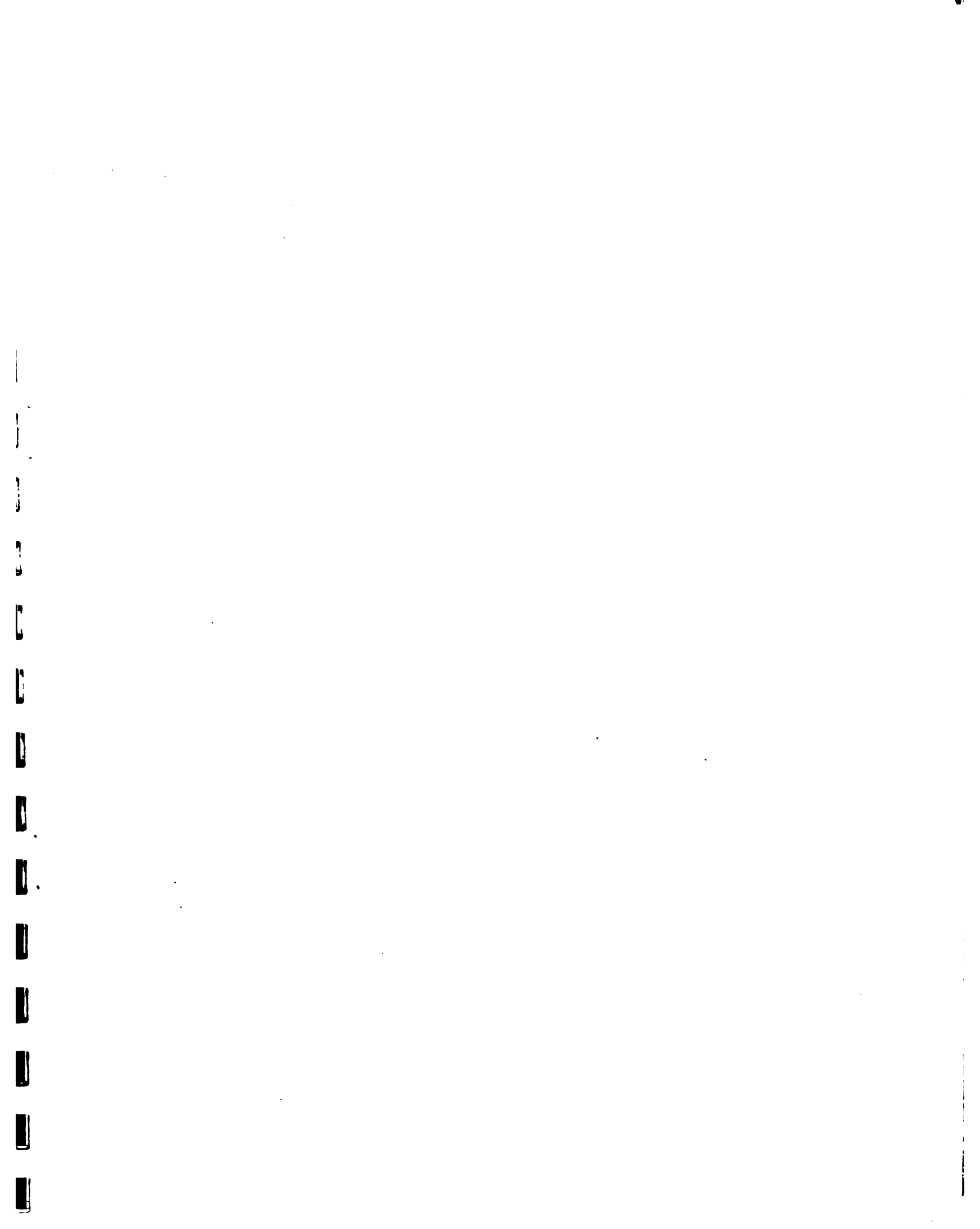
Financiamiento del plan

- Comité de Crédito



Informe Final

- Asamblea General
- Capacitador técnico





**PLAN DE PRODUCCION ANUAL
COOPERATIVA AGRICOLA SANDINISTA**

NOMBRE DE LA COOPERATIVA
CICLO 85 - 86

COMUNIDAD

MUNICIPIO

ZONA



INDICE

FICHA Nº

¿Cuáles actividades realizamos en 1984/85 ? _____ 1
_____ 2
_____ 3

¿Cómo usamos nuestros recursos y cuánto tenemos disponible para 85/86 ? _____ 4
_____ 5-1
_____ 5-2
_____ 5-3

¿Cuáles actividades vamos a planificar para 85/86 ? _____ 6
_____ 7
_____ 8

¿Cuánto nos costarán y cuánto producirá cada una y todas las actividades planificadas ? _____ 9
_____ 10
_____ 11
_____ 12

¿Qué inversiones necesitamos hacer en el ciclo 85/86 ? _____ 13
_____ 14
_____ 15

¿Qué financiamiento nos aprobó el B.N.D para el ciclo 85/86 ? _____ 16



FICHA I

ACTIVIDADES AGRIC. DEL CICLO 84/85 - CULTIVOS ANUALES Y PERENNES

CULTIVOS	MES O EPOCA	PARCELA	A R E A				RENDIMIENTO POR MANZANA COSECHADA
			ENDESARROLLO	EN PRODUCC.	SEMBRADA	COSECHADA	
PRODUC. TOTAL							

NOTA: DETALLAR AL REVERSO LOS PROBLEMAS PRODUCTIVOS QUE SE PRESENTARON POR CULTIVOS ASI COMO SUS CONSECUENCIAS.



FICHA 2.

ACTIVIDAD GANADERA - CICLO 84/85

REPRODUCCION 84/85
 Nº Promedio de Vientres: _____ Nº de Toros: _____
 Nº de Particiones: _____ % Particiones: _____
 Del total nacidos cuantos murieron: _____

CATEGORIA	Nº DE COMPRAS	Nº DE VENTAS	Nº DE AUTOCONSUMO	Nº DE MUERTES

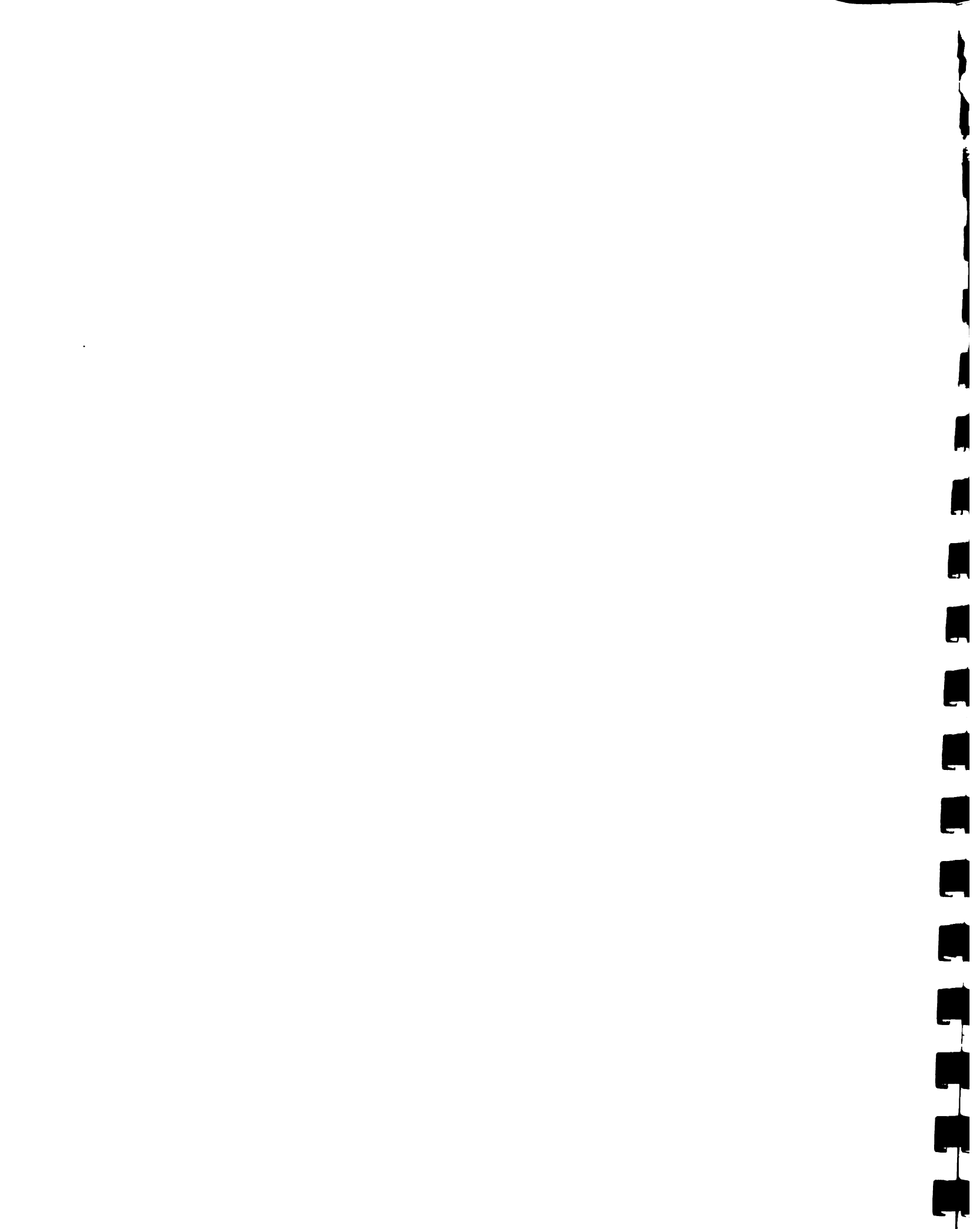
PRODUCCION PROMEDIO DE LECHE POR VACA Y POR DIA
 Verano: _____ Invierno: _____

ENFERMEDADES ENCONTRADAS	ANIMALES AFECTADOS	MEDIDAS TÓMADAS

CLASE DE PASTO	A R E A		ESTADO ACTUAL - LIMITANTES
	SEBRADA EN EL CICLO	AREA ACTUAL	

NOTA: DETALLAR AL REVERSO DE ESTA HOJA LOS PRINCIPALES PROBLEMAS ENFRENTADOS EN LA GANADERIA.





FICHA 4

ASPECTOS FINANCIEROS

FECHA DE ELABORACION: _____

RUBRO	FECHA		SALDO	CUOTA ANUAL	SITUACION			
	CONCESION	VENCIMIENTO			CORRIENTE	PRORROGADO	VENCIDO	
CORTO PLAZO								
TOTAL CORTO PLAZO								
LARGO PLAZO								
TOTAL LARGO PLAZO								

NOTA: ESCRIBA AL REVERSO DE ESTA HOJA SUS CONCLUSIONES EN CUANTO A:
¿Razones por las cuales la Cooperativa no ha podido cancelar sus deudas?
¿Como la Cooperativa piensa hacer frente a sus obligaciones financieras?



FICHA 5

USO Y DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS

I. LA TIERRA.

Occupación del suelo durante el ciclo 84/85 y Tenencia Actual.

AREA TOTAL CICLO 84/85	OCUPACION DEL SUELO CICLO 84 / 85							TENENCIA ACTUAL			
	CULTIVOS ANUALES Nº TOTAL DE MZ. MZ. SEMB. OCUPADAS	CULTIVOS PERENNES	PASTOS MEJORADOS	PASTOS NATURALES	TACOTALES	MONTAÑAS	O T R O S		TOTAL	TITULO DE R.A.	OTRAS FORMAS
							-	-			

Planteamientos para un mejor uso del suelo:

a). Posibilidades y condiciones para sembrar más cultivos anuales y/o perennes:

b). Posibilidades de mejorar y/o ampliar el area de pastos:



2. LA FUERZA DE TRABAJO.

Faltante de fuerza de trabajo durante el ciclo 84/85

EN QUE CULTIVO Y LABOR	MES	FUERZA DE TRABAJO CONTRATADA		PROBLEMAS EN LA REALIZACION DE LA LABOR
		Nº FAMILIAR ASALARIADO	Nº CUANTO TIEMPO	

Sobrante de fuerza de trabajo durante el ciclo 84/85

MES O MESES	QUE HICIERON DURANTE ESTE TIEMPO

Características de la fuerza de trabajo

Nº MIEMBROS INICIO DEL CICLO 84/85	CUANTOS SALIERON	CUANTOS INGRESARON	Nº ACTUAL DE MIEMBROS		TIEMPO EN LA COOPERATIVA			E D A D			
			HOMBRES	MUJERES	MENOS 1 AÑO	1 A 2 AÑOS	MAS DE 2 AÑOS	MENOS 16 AÑOS	16 A 45 AÑOS	MAS DE 45 AÑOS	

NOTA: Escriba al reverso de esta hoja sus conclusiones en cuanto a:

- ¿Que plantean para solucionar los problemas debido a la falta de mano de obra?
- ¿Que podría hacerse para que haya suficiente trabajo para los miembros durante todo el ciclo?
- ¿Cuales son las necesidades de capacitación de los miembros?
- ¿Cuales son las razones de la salida de miembros?



3: OTROS MEDIOS DE PRODUCCION

3.1. Vehículos, Maquinarias, Implementos y Bueyes.

DESCRIPCION TIPO, TAMAÑO, POTENCIA	EDAD	ESTADO ACTUAL	VALOR ACTUAL ESTIMADO

3.2. Construcciones e Instalaciones.

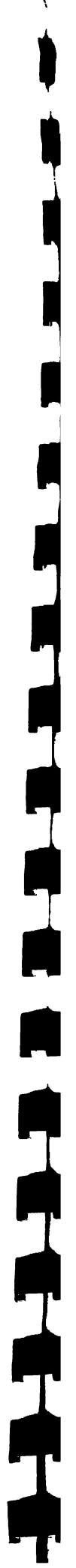
DESCRIPCION TIPO, TAMAÑO	EDAD	ESTADO ACTUAL	VALOR ACTUAL ESTIMADO

NOTA: Escriba al reverso sus conclusiones en cuanto a:

¿Qué problemas enfrentaron en el uso y mantenimiento de estos recursos?

¿Qué problemas enfrentaron en las labores de preparación del suelo y siembra, fumigación, transporte y comercialización?









RECursos por Actividad - Costo Planificado

FICHA 9

Actividad: _____

Mes o época: _____

Cantidad planificada: _____

Financiada: _____

Esfuerzo propio: _____

LABOR	MES	DIA-HOMBRE	INSUMOS		COSTO TOTAL	TIPO	MAQUINARIA, BUEYES - OTROS RECURSOS	COSTO	
			CANTIDAD	COSTO UNITARIO					
					SUB TOTAL				SUB TOTAL

Resumen de la fuerza de trabajo

MES	DIA-HOMBRE	TOTAL	COSTO POR DIA	SUB TOTAL FUERZATRAB.
				COSTO TOTAL



FICHA 10

RESUMEN - PRODUCCION - COSTOS - ACTIVIDADES AGRICOLAS

CULTIVO	AREA	PRECIO UNITARIO	R O R M A N Z A N A			A R E A T O T A L			
			RENDIMIENTO	VALOR PROD.	COSTO PROD.	RESULTADO(+/-)	PRODUCCION	VALOR PROD.	COSTO PROD.
TOTAL									

TOTAL



RESUMEN - PRODUCCION - COSTOS - GANADERIA

1. Valor venta y/o autoconsumo animales

Nº	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
VACAS DESCARTE		
TERNEROS DESTETADOS		
NOVILLOS ENGORDE		
TOTAL 1.		

2. Valor de la producción de leche

CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
INVIERNO		
VERANO		
TOTAL 2.		

VALOR TOTAL (1 + 2)

3. Costo del cuidado y mantenimiento del hato

4. Costos mantenimiento, pastos e infraestructura

5. Costo compra novillos engorde

Nº _____ PRECIO UNITARIO _____

COSTO TOTAL (3 + 4 + 5)

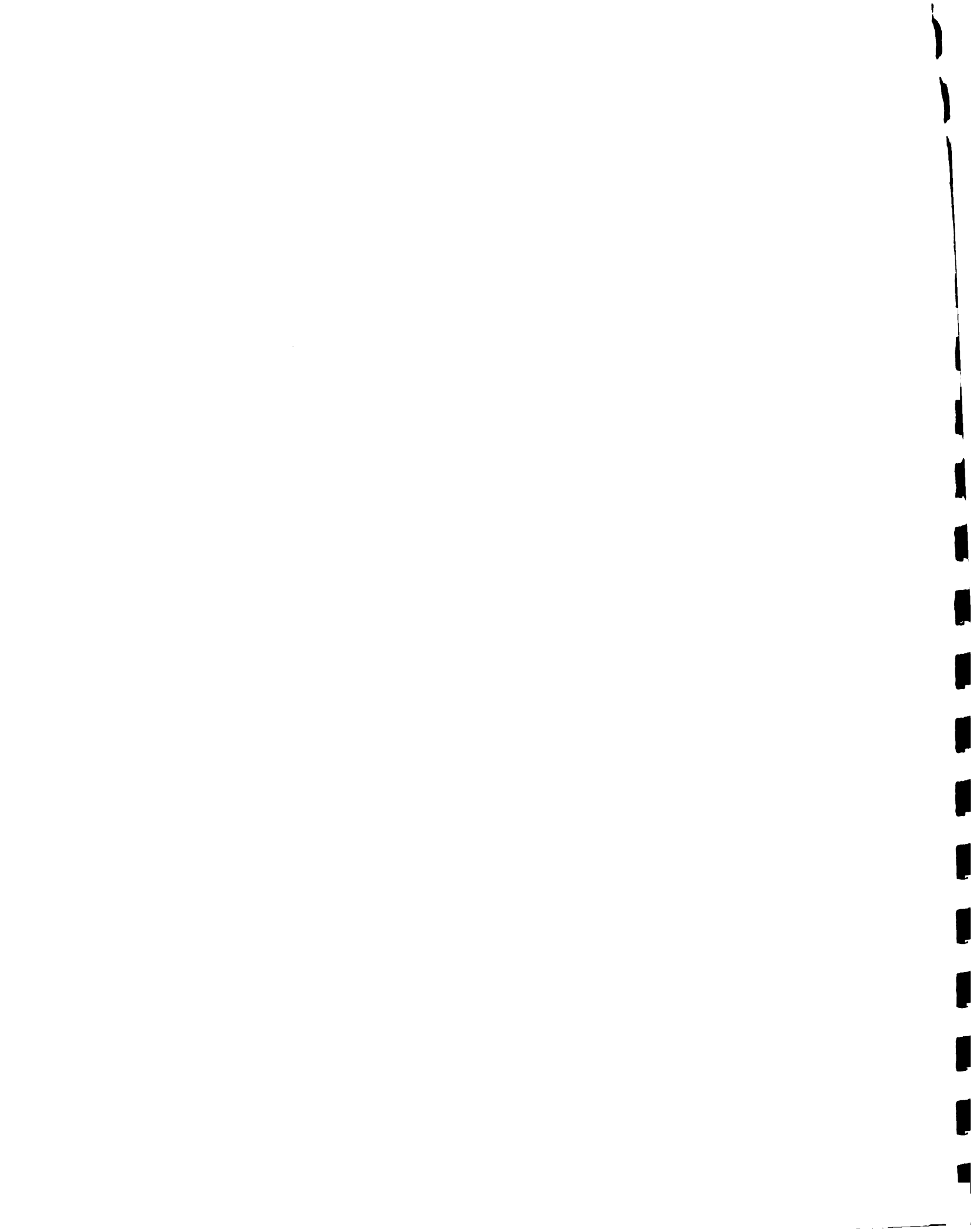
RESULTADO



FICHA 12

BALANCE GLOBAL ACTIVIDADES ANUALES

	VALOR PRODUCCION	COSTO PRODUCCION	RESULTADO
ACTIVIDADES AGRICOLAS			
ACTIVIDAD GANADERA			
OTRAS ACTIVIDADES			

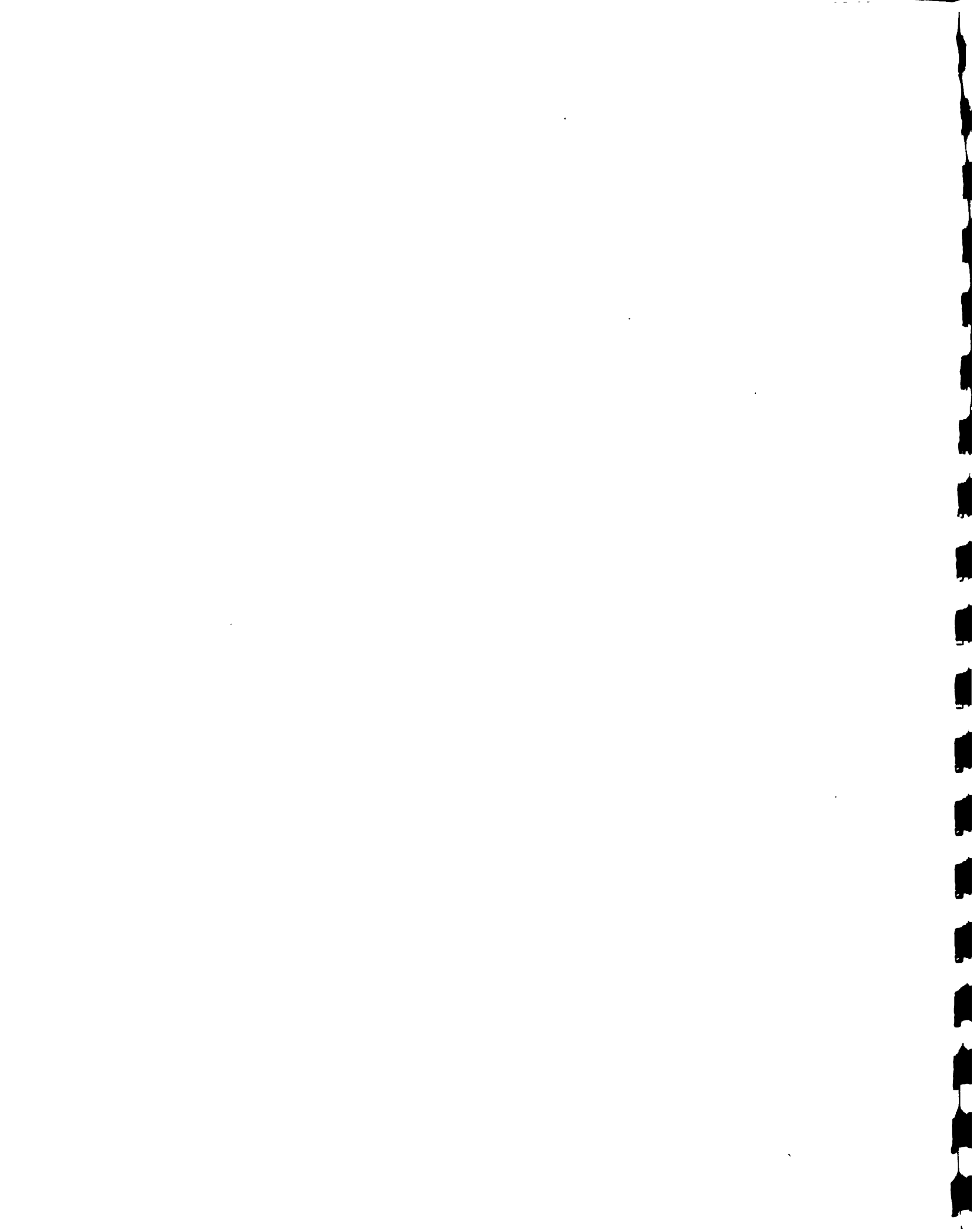


FICHA 13

INVERSIONES 85/86 - CULTIVOS PERMANENTES

CULTIVO	TIPO - RENOVACION - AMPLIACION - PROYECTO NUEVO	AREA	VARIEDAD	PARCELA	EPOCA O MES DE IMPLEMENTACION

JUSTIFICACIONES:



FICHA 14: INVERSIONES 85/86 - GANADERIA

1. Compra de animales.

CATEGORIA	RAZA	Nº DE ANIMALES	EPOCA O MES DE COMPRA

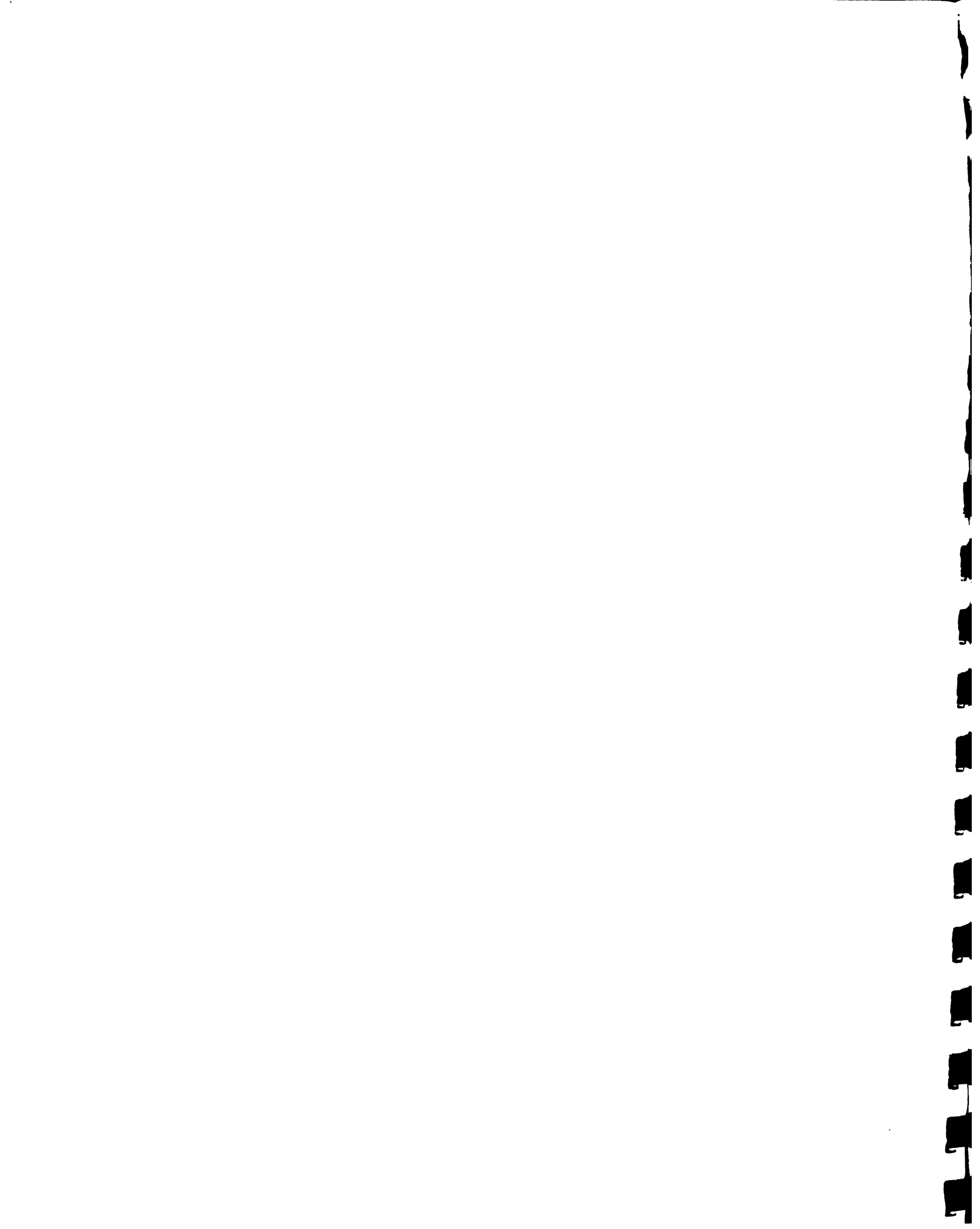
2. Establecimiento de pastos.

CLASE DE PASTOS	AREA (M2)	PARCELA	EPOCA O MES DE IMPLEMENTACION

3. Infraestructura.

TIPO	MATERIAL	DIMENSIONES - TAMAÑO	EPOCA O MES DE IMPLEMENTACION

NOTA: Escriba al reverso las justificaciones.

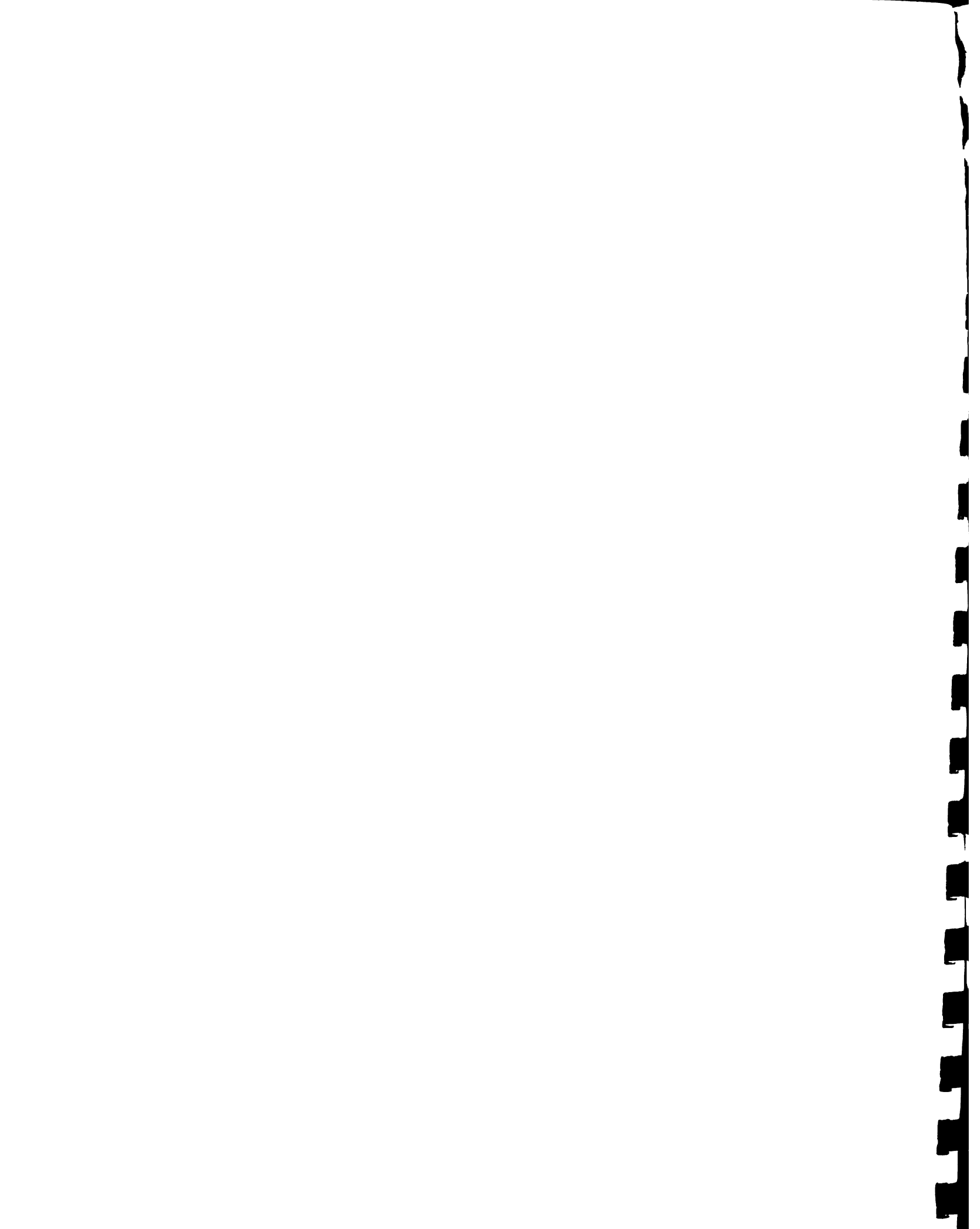


FICHA 15 :

INVERSIONES 85/86 - MEDIOS DE PRODUCCION
MAQUINARIA, IMPLEMENTOS, EQUIPO, INSTALACION, CONSTRUCCION, BUEYES.

NOMBRE DE LA INVERSION	TIPO - MARCA - POTENCIA - TAMAÑO - MATERIAL	DESCRIPCION	MES O EPOCA DE COMPRA O REALIZACION

JUSTIFICACION



FECHA DE DEVOLUCION

25 NOV 1986

Programa, Metodología
e Instrumentos de Planificación para Cooperación

Autor

Título

Fecha Devolución

Nombre del solicitante

25 NOV 1986

Zannia Ammon





