

IICA-CIDIA

DIRECCION GENERAL

IICA

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

11 AGO 1987

IICA - CIDIA

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION

EN GESTION Y ORGANIZACION PARA LAS

COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE NICARAGUA

IICA  
C10  
159pm



116

**PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION**  
**EN GESTION Y ORGANIZACION PARA LAS**  
**COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE NICARAGUA**

**DIRECCION DE CAPACITACION DE LA REFORMA AGRARIA**

11CA  
C10  
159 pm

31 ~~\_\_\_\_\_~~

00002905

## INTRODUCCION

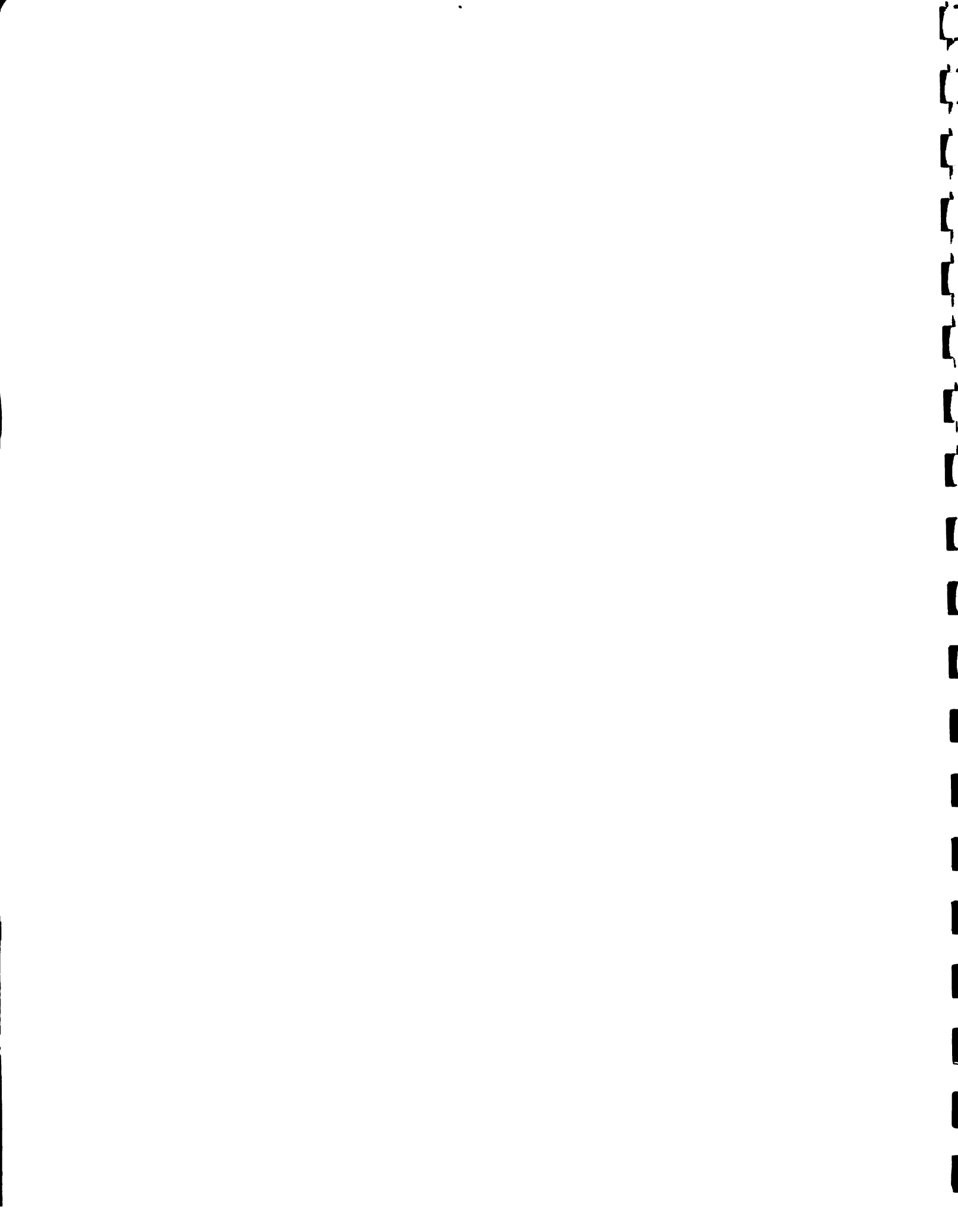
Desde 1983, la Dirección General de Reforma Agraria del MIDINRA impulsa acciones de capacitación en Gestión y Organización, tanto para su personal como para los campesinos organizados en cooperativas.

El proyecto FORGE asesoró y apoyó este trabajo durante los últimos tres años, con el objetivo de mejorar y cohesionar las acciones, técnica y metodológicamente en un programa integral de capacitación campesina.

El presente documento sintetiza la experiencia adquirida a lo largo de este proceso de investigación-acción y plantea las principales líneas de lo que será en los próximos años el marco de trabajo de la capacitación en Gestión y Organización.

Cabe destacar una serie de aspectos fundamentales para caracterizar el Programa Nacional de Capacitación en Gestión y Organización para Cooperativas agropecuarias:

- El Programa no se concibió como un plan anual de trabajo, sino más bien como un marco de referencia para el mediano plazo.
- El Programa integra los contenidos de Gestión y Organización en una misma acción.
- Se consideran como sujetos del Programa a todas las formas asociativas de organización social de la producción existentes en el país y no exclusivamente las cooperativas de producción.
- A partir del Programa, cada región tendrá la responsabilidad de diseñar, ejecutar y evaluar sus planes anuales de trabajo, lograndose de esta forma una mayor descentralización del mismo.
- El Programa plantea la utilización del método del auto-diagnóstico como eje metodológico que permita responder a las necesidades específicas de cada organización.
- El programa enfatiza sobre la complementariedad del trabajo a nivel de directivos y a nivel del resto de los miembros.
- Finalmente, el Programa destaca la importancia que habrán de tener los mecanismos de evaluación-investigación en la retro-alimentación permanente del mismo.



**INDICE**

	<b>PAGINA</b>
INTRODUCCION	
1. ANTECEDENTES Y PRINCIPIOS DEL PROGRAMA.	2
2. OBJETIVOS GENERALES.	4
3. OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
3.1 Capacitación cooperativa.	
3.2 Capacitación del personal de la Reforma Agraria.	
4. METAS DEL PROGRAMA.	6
5. CONTENIDOS Y ACCIONES DE CAPACITACION	7
5.1 Capacitación cooperativa.	
5.2 Capacitación del personal de la Reforma Agraria.	
6. METODO DE CAPACITACION.	22
7. EVALUACION E INVESTIGACION EN EL PROGRAMA.	23
7.1 Evaluación del logro de los objetivos.	
7.2 Investigaciones específicas.	
8. ORGANIZACION INSTITUCIONAL.	25





## 1 ANTECEDENTES Y PRINCIPIOS DEL PROGRAMA.

Los programas de atención a la pequeña y mediana producción definidos por la Dirección General de Reforma Agraria para 1986 incluyen como una de sus líneas fundamentales el "continuar la consolidación del movimiento cooperativo", especialmente en aquellas cooperativas que desarrollan actividades y/o inversiones colectivas.

Con la finalidad de garantizar esta orientación se están tratando de definir y articular de manera coherente las distintas políticas de servicios estatales hacia el sector cooperativo.

Uno de estos servicios es la capacitación campesina, que origina la existencia del Programa de capacitación en gestión y organización cooperativa.

Cabe señalar que este programa forma parte de una estrategia de capacitación campesina y de desarrollo cooperativo y que por lo tanto no se pueden esperar de él, lo que corresponde en realidad al conjunto de políticas estatales de apoyo al sector campesino organizado.

El Programa de capacitación en gestión y organización cooperativa se define en base a los siguientes principios y antecedentes :

- El Programa tiene como antecedentes los anteriores programas de gestión y de cursos básicos de organización cooperativa. En 1986, ambos programas se fusionan, con la finalidad de dar mayor coherencia a las acciones concretas a nivel de cooperativa.
- Los programas anteriores fueron diseñados especialmente para CAS y CCS -con áreas colectivas-. El surgimiento de nuevas formas de organización cooperativa en algunas regiones, implica una adaptación del programa en términos de contenidos e instrumentos de administración.
- El concepto de gestión cooperativa debe ampliarse con el fin de relacionarlo con los demás aspectos de la vida de la cooperativa (sociales, políticos, organizativos, etc) y no restringirse al solo aspecto económico-productivo. Además la gestión no debe entenderse solamente con un carácter interno sino también en su dimensión externa, ya que la cooperativa se vincula con otros sectores sociales en un mismo territorio.



El programa debe contemplar la forma de adaptarse a las particularidades de cada región y sobretodo a la problemática propia de cada cooperativa. Es decir, no seguir un esquema rígido de implementación de talleres de capacitación. Para ello se plantea la posibilidad de armonizar las prioridades planteadas por la cooperativa con el contenido y las acciones del programa alrededor de un eje de articulación como es el proceso de producción de la cooperativa.

Entre el conjunto de acciones impulsadas por el Estado para consolidar a las cooperativas, el programa contribuye a estas, aportando fundamentalmente dos elementos :

Un METODO que ayude al desarrollo de la capacidad de reflexión, análisis y acción de los cooperativistas sobre su propia realidad.

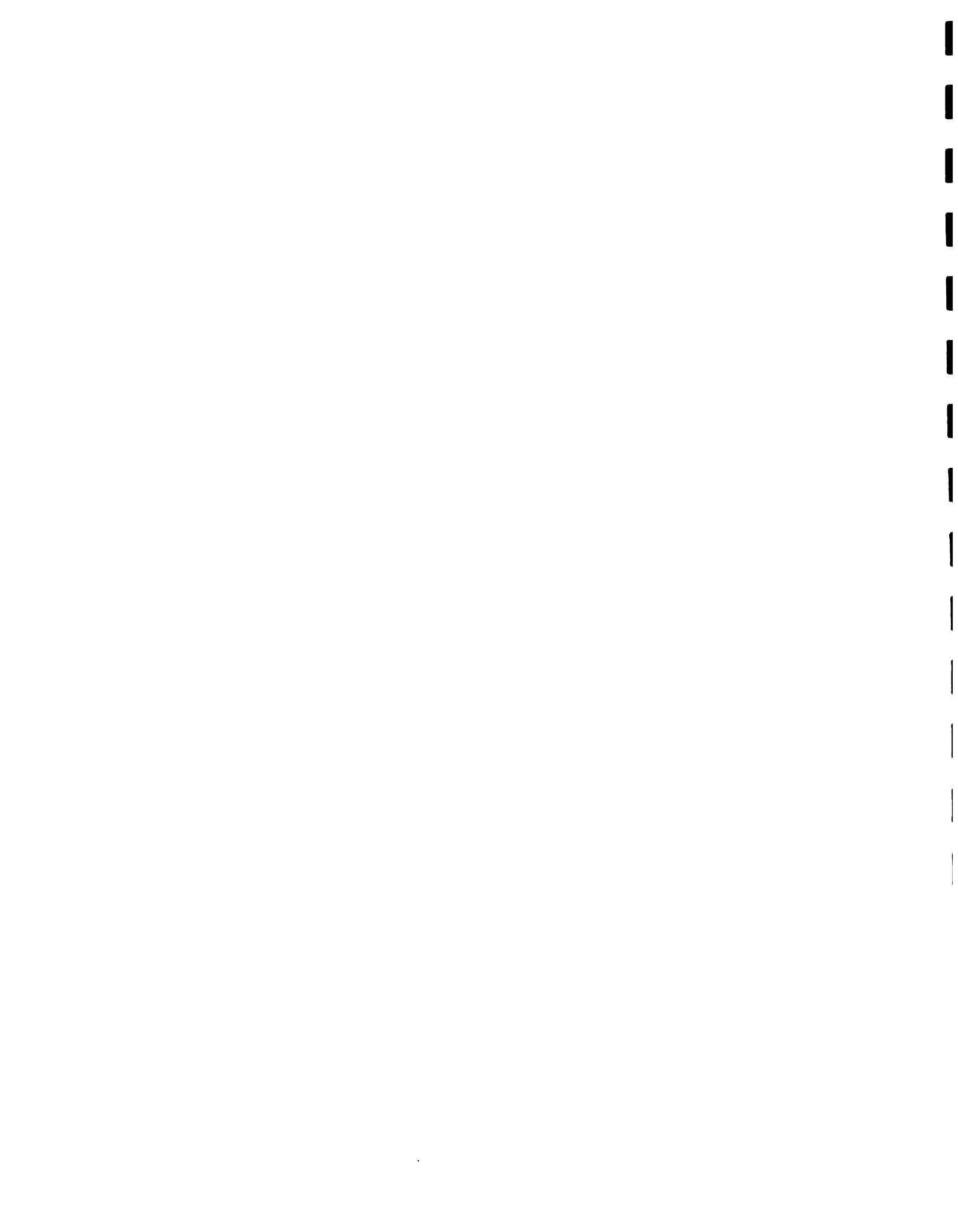
TECNICAS E INSTRUMENTOS de administración con la finalidad de fortalecer la base económica-productiva de la cooperativa, o sea aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales, y naturales de los cuales disponen.

Es condición indispensable para asegurar la correcta ejecución del programa a nivel de base, disponer de cuadros institucionales con la formación política, técnica y metodológica adecuada para ejecutar y evaluar las acciones planteadas en el programa. Por lo tanto el programa no se refiere únicamente a la capacitación campesina, sino también a la capacitación de cuadros institucionales. Esta última, caracterizada hasta ahora por el adiestramiento debe convertirse en una formación amplia e integral y relacionarse con una política de cuadros en el mediano plazo.

Para responder de manera oportuna a las distintas problemáticas generadas por el dinamismo del movimiento cooperativo, el programa debe retro-alimentarse permanentemente a través de dos mecanismos :

Con la integración de un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el impacto de la capacitación.

Con la realización de investigaciones específicas que ayuden a precisar el origen de los problemas que enfrentan las cooperativas, plantear vías alternas de solución, contenidos e instrumentos para la capacitación campesina y de cuadros institucionales. Estos dos mecanismos no son excluyentes, sino más bien complementarios.



## 2 OBJETIVOS GENERALES.

Los objetivos generales del programa solo se pueden lograr a mediano y largo plazo, conjuntamente con otros programas de apoyo al sector. La capacitación no permite resolver todos los problemas que enfrentan las cooperativas.

El programa persigue los siguientes objetivos generales :

- a) FORTALECER EL CARACTER PARTICIPATIVO Y DEMOCRATICO DE LAS COOPERATIVAS.
- b) CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONOMICO, PRODUCTIVO Y SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS.
- c) CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE NUEVAS RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCION EN EL CAMPO.

Para comprender mejor de que forma el programa puede contribuir al logro de los objetivos generales, es preciso recordar que el desarrollo y consolidación de las cooperativas parte del siguiente principio :

< Los campesinos son sujetos del proceso de transformación de la sociedad que impulsa la Revolución Popular Sandinista y por lo tanto responsables en primera instancia de su desarrollo en el campo. La condición esencial para que exista un proceso de transformación de la realidad del campo es que sus actores principales -los campesinos- conozcan objetiva y científicamente esta realidad.

La capacitación es un medio que facilita el desarrollo de este conocimiento objetivo de la realidad, contribuyendo de esta forma en la transformación de la misma. De manera específica, el conocimiento y análisis de los resultados productivos, económicos y sociales logrados por una organización campesina a lo largo de un ciclo de producción es una base para la transformación de la realidad, tanto del punto de vista organizativo como productivo, económico y social.



### 3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

El programa plantea :

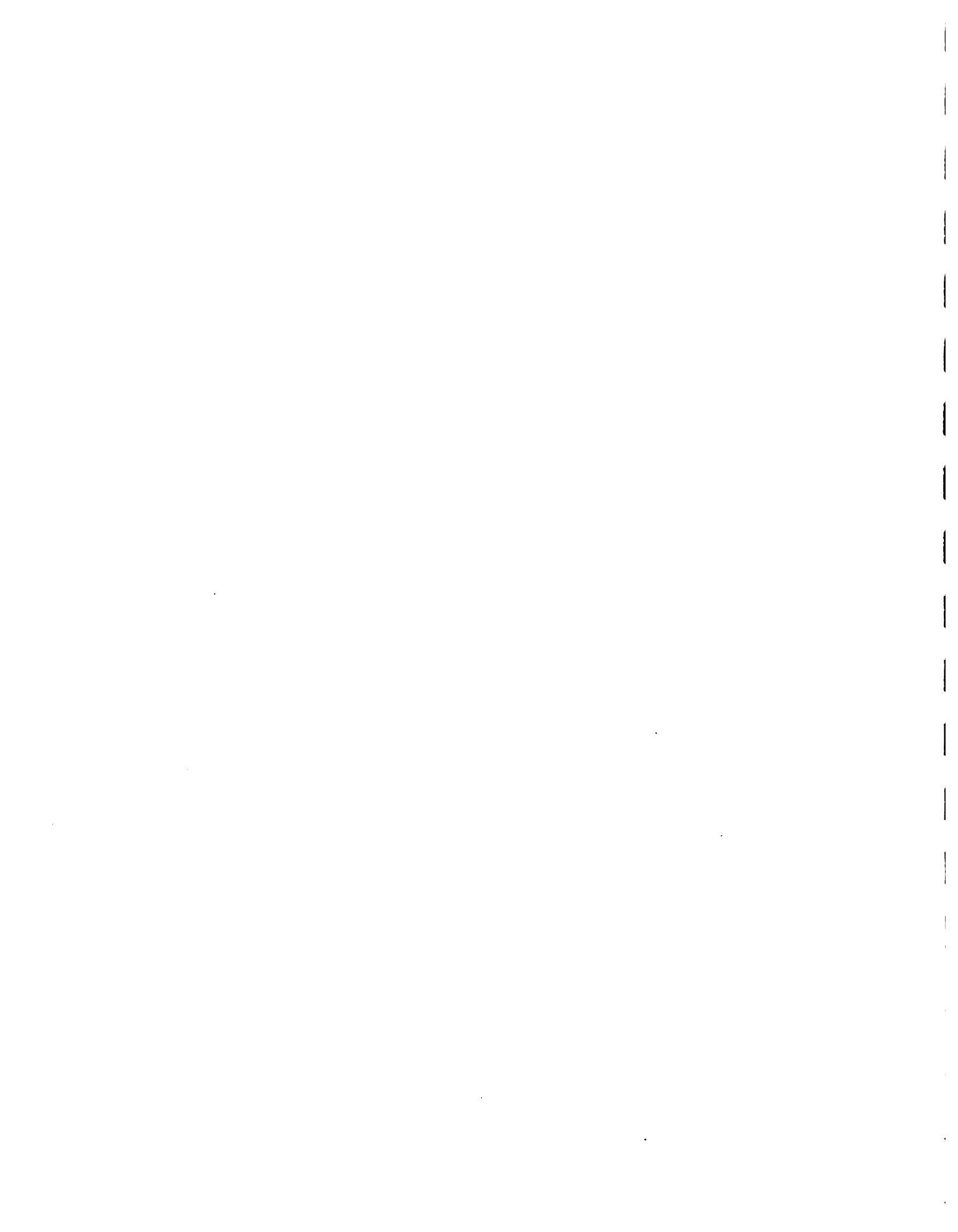
#### 3.1 En cuanto a la capacitación campesina.

- Dotar a los cooperativistas de un método que les ayude a conocer y analizar su realidad, plantear y ejecutar acciones para transformarla de manera participativa y democrática.
- Desarrollar la capacidad de dirección de directivos y comisionados, capacitándolos en el manejo de técnicas e instrumentos de administración cooperativa.
- Desarrollar la capacidad de dirección de la asamblea general, capacitándola en la interpretación de informes técnicos y económicos que le permitan tomar decisiones más objetivas y racionales.
- Contribuir en una continua racionalización del proceso de producción, combinando criterios económicos, productivos, sociales y políticos definidos por la cooperativa.
- Impulsar la creación y/o consolidación de organizaciones de cooperativas en un territorio, garantizando la capacitación en gestión y organización que requieren estas.

#### 3.2 En cuanto a la capacitación de cuadros institucionales.

- Fortalecimiento institucional de la Dirección de Reforma Agraria, a nivel zonal, regional y nacional.
- Elevar el nivel de formación técnica, metodológica y política de los cuadros regionales y nacionales para fortalecer su capacidad de dirección del programa a partir del ciclo 1986-87.
- Elevar el nivel de formación técnica, metodológica y política de los cuadros zonales, particularmente para el capacitador, de tal manera que sean capaces de adecuar, ejecutar, evaluar y retro-alimentar el programa, con el fin de garantizar la eficiencia en la ejecución y la eficacia en el logro de los objetivos.

El logro de los objetivos específicos aquí planteados implicaría un cambio significativo en la concepción del trabajo hacia las organizaciones, caracterizado hasta ahora por cierto "asistencialismo" y "verticalidad".





#### 4. METAS DEL PROGRAMA.

El programa tiene cobertura nacional y está dirigido principalmente a cooperativas y/u organizaciones de cooperativas que desarrollan actividades y/o inversiones colectivas.

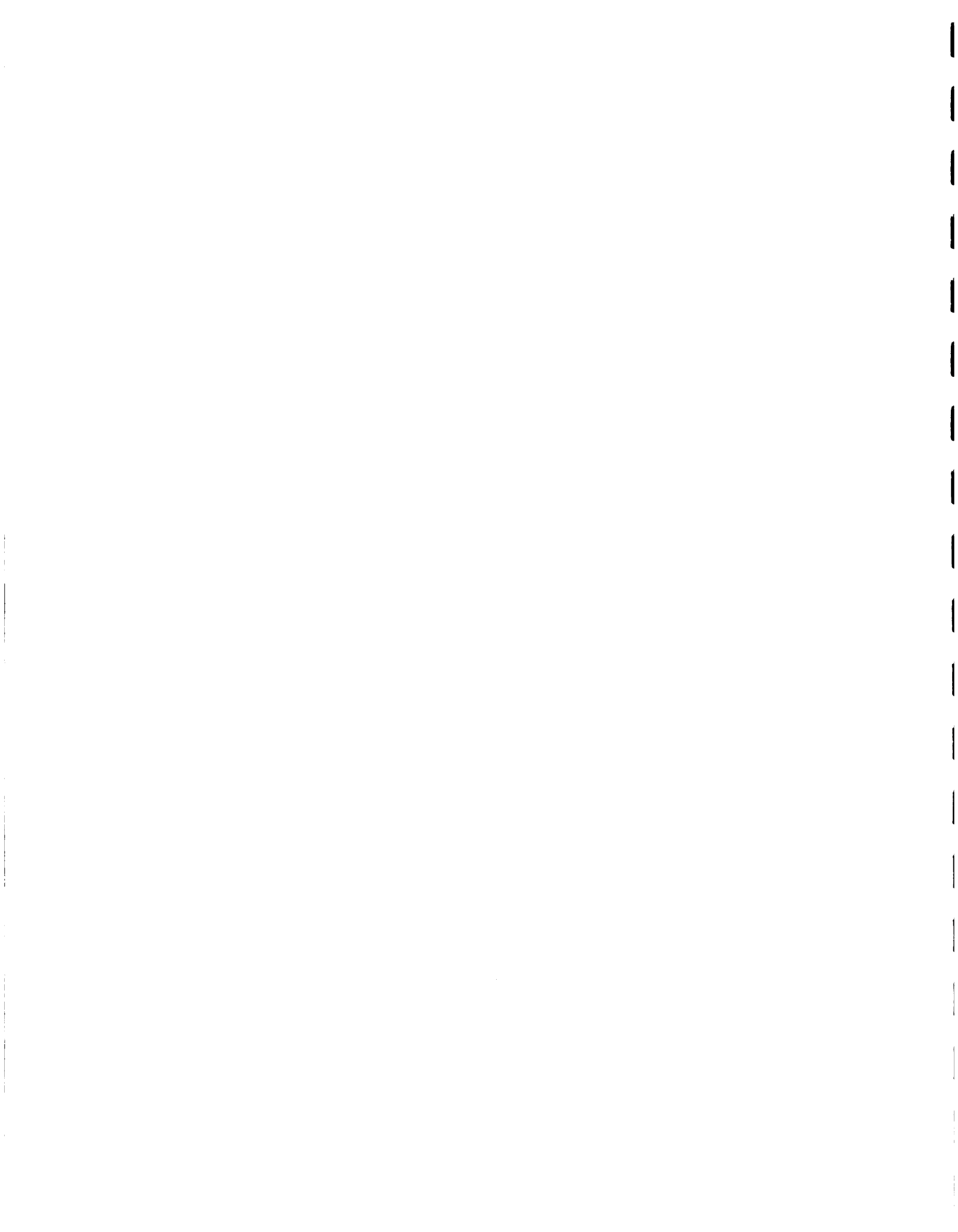
La política estatal de asignación de tierras al campesinado pobre genera cada año la formación de nuevas cooperativas y la necesidad de incorporarlas a los programas de atención al sector.

A lo anterior se agrega el surgimiento progresivo de estructuras de organizaciones de cooperativas de segundo grado, las cuales igualmente están incluidas dentro del programa.

Por lo tanto no se puede hablar de una meta fija en el programa, sino de una meta inicial que posteriormente irá variando en la medida en que nuevas cooperativas sean atendidas.

La meta inicial del programa es :

- Atender a 800 cooperativas que actualmente desarrollan actividades y/o inversiones colectivas.
- Atender a 25 organizaciones de cooperativas de segundo grado que funcionan actualmente en distintas regiones.



## CONTENIDOS Y ACCIONES DE CAPACITACION.

Se deben diferenciar cuatro niveles en la capacitación:

- COOPERATIVA (miembros, directivos y comisionados)
- EQUIPO ZONAL.
- EQUIPO REGIONAL.
- EQUIPO NACIONAL.

Además en cada nivel, la capacitación tiene una doble dimensión : el aprendizaje de conocimientos técnicos básicos (adiestramiento) y el desarrollo de la capacidad de reflexión y análisis sobre la realidad, que en ultima instancia determina la apropiación de los contenidos técnicos y del método de transformación de la realidad.

A la vez la temática del programa cubre tanto los aspectos de gestión como los de organización.

### 1 CAPACITACION COOPERATIVA.

#### 5.1.1 CONTENIDOS GENERALES SOBRE PLANIFICACION.

Es necesario corregir la concepción esquemática de la planificación, reducida hasta ahora al plan de producción anual.

Aunque la planificación de la producción y/o de los servicios sea el aspecto prioritario a tomar en cuenta no debe seguir siendo limitada a este.

Es necesario planificar otros aspectos de la vida de la cooperativa, como son : Organización (periodicidad de las reuniones, elecciones de nuevos directivos, etc) ; aspectos sociales (construcción de viviendas, actividades comunitarias, etc) ; educación (capacitación técnica de los miembros y directivos, alfabetización, etc). A la vez la planificación cooperativa integra no solo las actividades colectivas sino también individuales y no se limita a lo financiado e incluye el "esfuerzo propio".

Igualmente la planificación cooperativa no debe limitarse al plan anual sino integrar los objetivos de mediano y largo plazo en planes de desarrollo. De esta forma los planes anuales se pueden elaborar de manera coherente con las perspectivas de desarrollo de la cooperativa y plantear metas anuales que responden a una estrategia de consolidación de la cooperativa.



De acuerdo a lo anterior se plantean los siguientes contenidos de capacitación :

- Planes de desarrollo integrales que permitan precisar los objetivos y metas de mediano y largo plazo que persigue la cooperativa en los aspectos productivos, económicos y sociales.
- Planes anuales derivados del anterior, donde se detallan fundamentalmente las metas productivas, económicas y sociales del ciclo. Los planes anuales no pueden ser muy detallados (en términos de recursos y costos) dada la inestabilidad económica general del país.
- Instrumentos de planificación detallados derivados de los planes anuales, que permitan ordenar en un plazo más corto (semana, mes y/o época de siembra) los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros.

Dada la diversidad de experiencia de las cooperativas en materia de planificación es necesario distinguir las prioridades de capacitación de acuerdo a la experiencia acumulada.

En aquellas cooperativas con experiencia en elaboración de planes anuales, lo importante sería ahora la elaboración de planes de desarrollo ; mientras en aquellas cooperativas sin experiencia de planificación se podría empezar con la planificación detallada de una época de siembra o un período inferior al año, o sea partir de lo concreto e inmediato para avanzar hacia el desarrollo de la capacidad de proyección anual y luego de mediano y largo plazo.

La capacitación en planificación implica a su vez un conocimiento de los mecanismos y políticas bancarias así como de los planes regionales y/o zonales impulsados por el Estado.

Los procesos de toma de decisiones (identificación de problemas, búsqueda de alternativas de solución, etc) se apoyan en técnicas y métodos de planificación, razón por la cual la capacitación está estrechamente vinculada a la problemática organizativa de la cooperativa, en la medida en que se plantea una amplia participación democrática de los miembros.



### 5.1.2. CONTENIDO GENERAL DEL SEGUIMIENTO TÉCNICO-FINANCIERO.

Tomando en cuenta los antecedentes del trabajo en este tema es necesario reafirmar las orientaciones básicas del trabajo de seguimiento técnico-financiero, en lo siguiente :

- Necesidad de disponer de instrumentos diseñados de registro de información, con el fin de tener un marco de referencia mínimo.
- Profundizar el carácter modular del instrumental, con el fin de adecuar su utilización a situaciones diferentes, tomando en cuenta la necesidad de una coherencia entre el contenido de los informes y la información que se registra.
- Necesidad de comprobar y controlar lo registrado.

En efecto, registrar información no es un fin en si, sino un medio para el control (lo que implica la verificación del registro) y la elaboración de informes o resúmenes de información, que luego puedan ser integrados en los procesos de discusión y reflexión de los miembros o sea el proceso de toma de decisiones.

En consecuencia lo primero en definirse debe ser el tipo de informe que los miembros requieren para apoyar sus decisiones. Aunque exista una infinidad de posibilidades, se plantea a continuación cuatro tipos de informes generales :

- El informe de tesorería, en donde se presentan los movimientos de ingresos y gastos de un periodo, así como las disponibilidades de dinero en un momento dado. Este tipo de informe es útil para tomar decisiones de corto plazo en el aspecto financiero (desembolsos de crédito, disponibilidad para pagos, etc), conocer de forma general el volumen de actividad de la cooperativa y verificar periódicamente los saldos de las cuentas financieras más importantes (caja, cta de ahorro, prestamos, ctas. por cobrar, etc).
- El informe de resultado por actividad, (cultivo, ganadería o servicio), en donde se presentan datos técnicos y económicos de una actividad en particular (rendimiento, costo total o por unidad de superficie y producción, costo por lote o parcela, volumen de producción, etc). Este tipo de informe permite analizar la situación de una actividad en particular y tomar decisiones en cuanto a ciertos factores que inciden en el resultado (variedad de la semilla, intensidad del trabajo, calidad y oportunidad de las labores, tecnología usada, etc).





- El informe de resultado global de un periodo, donde se presenta el resultado global de un conjunto de actividades de un mismo periodo, con el fin de determinar la rentabilidad total de la cooperativa y tomar decisiones en cuanto al destino del excedente o de la perdida ; la combinación de actividades futuras ; las posibilidades de inversiones productivas y sociales, etc.
  
- El informe de la situación financiera a un momento dado, donde se presenta la situación patrimonial de la cooperativa (el valor acumulado colectivamente), así como la situación de los bienes y compromisos financieros de la cooperativa. Además de ser una oportunidad de verificación de todas las cuentas de bienes , deudas y patrimonio, este tipo de informe permite reflexionar sobre el grado de "capitalización" colectiva, posibilidades de auto-financiamiento, equilibrio financiero entre las fuentes de financiamiento y su utilización, entre otras cosas.

Esta tipología muy general de informes, se refiere específicamente a los aspectos de la producción y de las finanzas. Evidentemente la información de los miembros no debe ser limitada a este ámbito y se puede pensar en otros tipos de informes, tales como : informe sobre cumplimiento de tareas particulares, informe de reunión, etc.

Del punto de vista de los instrumentos de registro y su coherencia como sistema de información, se pueden distinguir cuatro grupos de instrumentos que conducen, solos o conjuntamente, al establecimiento de los diferentes tipos de informes antes mencionados. Estos grupos son :

1. Libro de caja ; libro de prestamos del BND ; planilla de trabajo ; recibos de ingreso y egreso ; libro de prestamos personales ; de adelanto sobre excedentes y aportaciones (solo cuando sea necesario), para el informe de tesorería.
  
2. Formato de registro de la fuerza de trabajo ; uso de insumos ; uso de la maquinaria por actividad y control de la producción obtenida para el informe de resultado por actividad.
  
3. Formatos de registro de los movimientos de productos e insumos en bodega y movimiento de animales en conjunto con el grupo 1, para el informe de resultado global de un periodo.
  
4. Formatos de registro de los bienes y valores inventariados en la cooperativa, para el informe de situación financiera a un momento dado.



Los cuatro niveles propuestos se enmarcan dentro de la lógica del registro por partida simple. Su funcionalidad esta definida por el nivel de desarrollo económico productivo de la cooperativa. Es decir en la medida en que la cooperativa evoluciona y se desarrolla igualmente deberá hacerlo el sistema de seguimiento técnico-financiero.

La capacitación deberá ser progresiva. Así se podría partir con la implementación de registros básicos por partida simple y la elaboración de informes sobre dos aspectos considerados primordiales : el control del uso del dinero y el control de los costos de producción por actividad.

Posteriormente se añadirían otros instrumentos de registro para completar el sistema de acuerdo a las necesidades de control e información que necesita la cooperativa.

La transición hacia el sistema de registros por partida doble se iniciaría con la aplicación de técnicas de control y comprobación (mayorización, balanza de comprobación, etc) para verificar los registros de partida simple.

Finalmente la cooperativa podrá transformar su sistema de registros y adoptar la técnica de la partida doble para la elaboración de estados financieros (balance, estado de resultado global), apoyándose en registros auxiliares por partida simple para aspectos tales como : control de la bodega, calculo de costos de producción, etc.

Es necesario enfatizar sobre la importancia de desarrollar una verdadera capacidad de control interno, a través no solo del registro de la información, sino sobretudo la verificación de la calidad de la información registrada. Capacitar ciertos miembros de la cooperativa para que desarrollen esta función de control interno deberá ser una tarea prioritaria del programa.

De la misma manera se plantea la necesidad de que la DGRA desarrolle un trabajo de control externo, o sea de auditoría con el fin de recomendar modificaciones en los instrumentos y procedimientos de registro y aclarar casos conflictivos.

### 5.1.3 CONTENIDO GENERAL DE LA CAPACITACION EN ORGANIZACION.

Por ser la asamblea general el organo de gestión más importante en la cooperativa, el fortalecimiento organizativo global pasa necesariamente por un trabajo de apoyo a la misma. Esta opción prioritaria por el desarrollo de la participación y democracia interna no menoscaba la importancia de los demas organos de gestión, especialmente cuando existen situaciones de participación "bloqueada" a nivel de A.G., producto a veces de un liderazgo "negativo" de ciertos directivos.



En todo caso, dadas las limitaciones concretas del capacitador en cuanto a la frecuencia de su apoyo directo, tendrá que influir en la A.G. a través de la J.D., en la mayoría de los casos.

El contenido del trabajo de organización tiene no solo una dimensión interna sino también externa.

A nivel interno, se puede usar una serie de herramientas y técnicas, de acuerdo a los problemas planteados por los miembros. Sin embargo es preciso recordar que el desarrollo organizativo no puede ser el simple producto de la aplicación de estas, en la medida en que los problemas organizativos tienen raíces sociales y políticas a veces muy profundas.

Lo primero es sin duda, interpretar la dinámica organizativa del grupo, en función de su historia, del origen social de sus miembros y de los objetivos verdaderos que animan la organización. El análisis de esta realidad concreta debe permitir una interpretación de los instrumentos jurídicos existentes, y su adecuada utilización.

Parece ser que la Ley de cooperativas constituye un instrumento de más fácil utilización que su reglamento ya que no contiene el nivel de detalle de este último.

El análisis de la organización conduce al planteamiento de problemas de "fondo", relacionados con la organización social de la producción, particularmente en lo que se refiere a la contradicción entre la esfera de la producción y de la reproducción social.

A partir de allí, se puede plantear la introducción de técnicas e instrumentos tales como :

- La técnica de la reunión y los instrumentos relacionados con ella (convocatoria, agenda, acta, control de acuerdo, etc).
- Las técnicas de trabajo en grupo y sus instrumentos (guía de trabajo y/o reflexión, informe de grupo, etc).
- La regulación de la responsabilidades, derechos y deberes de los miembros, concretizada en el reglamento interno, los estatutos, etc.
- La división orgánica del trabajo, concretizada por el organigrama de funcionamiento de la cooperativa.

A nivel externo, se plantea la posibilidad de avanzar hacia formas "secundarias" de organización cooperativa, a través de la realización de tareas que sobre-pasan el marco de una sola cooperativa.



Las cooperativas podrían asociarse en la solución de problemas comunes a nivel de un territorio, zona o en función de rubros productivos idénticos (abastecimiento, comercialización, mecanización, transformación de productos, construcción o reparación de infraestructuras de comunicación -camino, puentes, etc- y sociales -vivienda, centro de salud, escuela, etc).

Las posibilidades de desarrollo de mecanismos secundarios de organización dependen en gran medida del contexto particular de la zona y del tipo de problema que se quiera enfrentar prioritariamente. Esta organización podría tener un carácter amplio (participación de productores individuales no organizados) o restringido (solo cooperativas).

De esta forma, las cooperativas podrían disponer de tres niveles para enfrentar sus problemas: internamente, en asociación con otras cooperativas y/o productores y directamente con las instituciones del Estado.

#### 5.1.4. CAPACITACION DE LOS MIEMBROS.

En la cooperativa todos los miembros tienen iguales derechos y deberes. El principal derecho y a la vez el deber fundamental de los miembros es el de participar activamente en la elaboración y toma de las decisiones que requiere el proceso de producción de su organización. La cooperativa es una forma de organización social de la producción en donde no existe separación, al menos en principio, entre los trabajadores y quien toma las decisiones, ya que los mismos trabajadores administran colectivamente los recursos de su organización, asumen directamente los resultados del proceso de producción y por lo tanto tienen lógicamente el derecho de tomar las decisiones que afectan a su organización.

Aunque no todos los miembros se responsabilizan por la realización de las mismas tareas, todos tienen la posibilidad de participar e influir en las decisiones de la organización.

Para poder ejercer conscientemente este derecho y deber de participación y de decisión puede ser necesario un trabajo de capacitación, específicamente orientado al desarrollo de los mecanismos democráticos que caracterizan la organización cooperativa.

El contenido de la capacitación a impulsar con los miembros que no ocupan cargos ni en la directiva ni en las comisiones, depende en gran medida de las preocupaciones expresadas por los mismos. La discusión y análisis de los resultados productivos, económicos y sociales logrados por la cooperativa a lo largo de un ciclo de producción constituye el punto de partida para preparar las decisiones del siguiente ciclo. En esta oportunidad los miembros pueden precisar los problemas externos e internos que enfrenta su organización y definir el conjunto de acciones a desarrollar para su solución.





El programa trata de responder a las demandas expresadas por la cooperativa. En principio, hay varios temas de reflexión que pueden ser introducidos, ya sea en el momento de la preparación del nuevo ciclo o durante el mismo ; esta son :

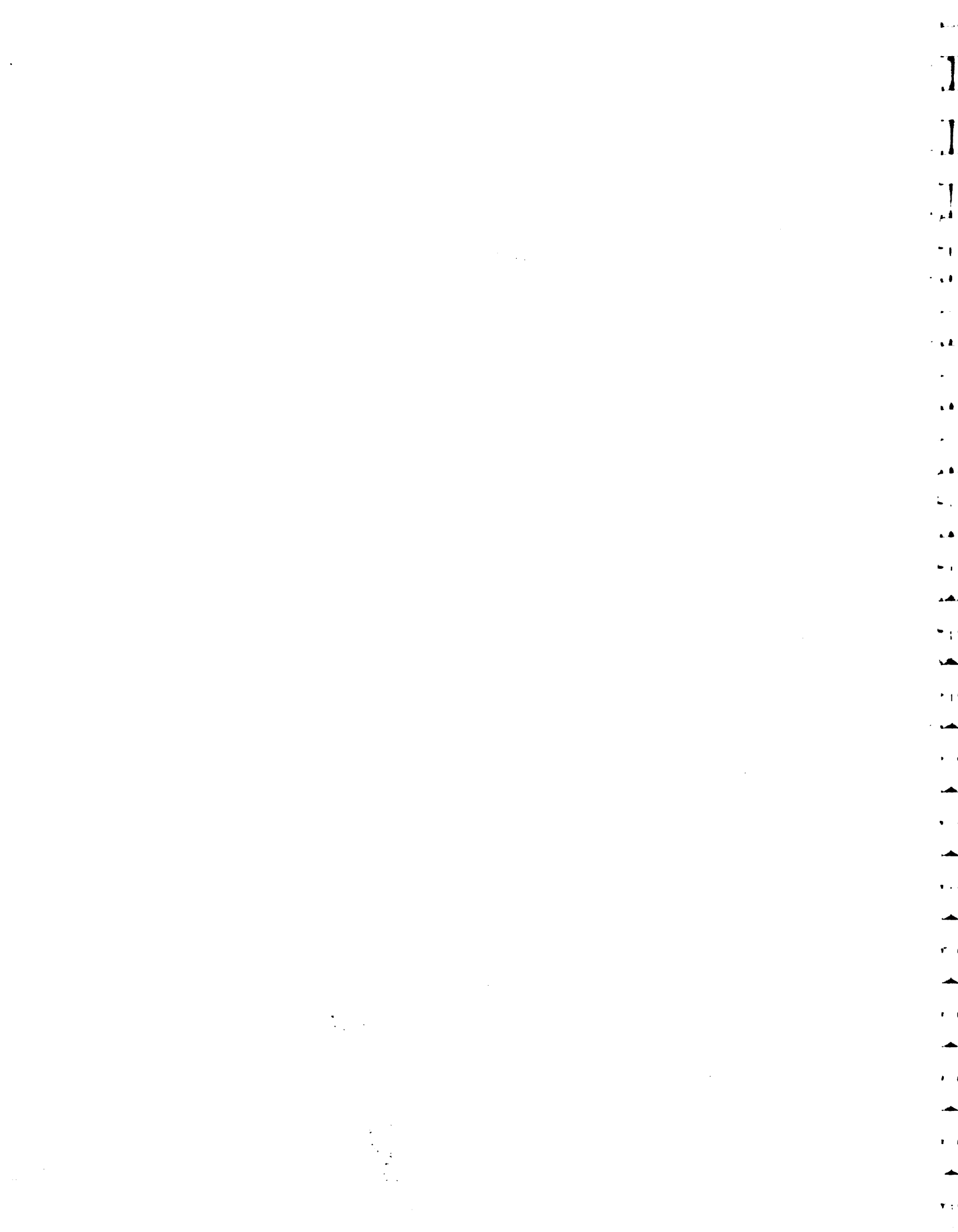
- Los objetivos de la organización, en términos productivos, económicos y sociales, con énfasis sobre la problemática del empleo y la incorporación de la familia en la vida de la organización ; la problemática del auto-consumo y de las parcelas individuales.
- La información que quieren conocer los miembros acerca del funcionamiento de su organización, con énfasis en el aspecto de las "cuentas" y su presentación en A.G.
- La división del trabajo y la definición de responsabilidades individuales y colectivas para el funcionamiento de su organización.

Un esfuerzo particular debe ser desarrollado sobre la problemática de las cuentas ; no se trata de capacitar a todos los miembros para que sepan llevarlas, sino para que puedan interpretar su contenido.

La capacitación de los miembros es ante todo una tarea de la cooperativa, responsabilidad de los directivos y particularmente de la comisión de educación. Entre las diferentes acciones que esta última podría impulsar, el círculo de estudio y el trabajo por grupos, constituyen dos mecanismos de fácil implementación. El círculo de estudio podría utilizarse como una instancia de preparación de las asambleas generales importantes (asambleas de resultados y/o de planificación) en donde los directivos expliquen en detalle los métodos usados para el cálculo de los resultados, la elaboración de los planes de trabajo, etc. El capacitador puede evidentemente apoyar la realización de estas acciones. El trabajo de grupo es un mecanismo que facilita la discusión de los problemas y la participación activa de todos en ella, sobretodo cuando la cooperativa cuenta con muchos miembros.

#### 5.1.5. CAPACITACION DE DIRECTIVOS Y COMISIONADOS.

La capacitación de estos miembros que ocupan cargos de dirección o de comisionados esta orientada a la adquisición de ciertas técnicas de administración y a su aplicación concreta en la cooperativa (técnicas de registro, técnicas de reunion, etc). Sin embargo la capacitación no se limita exclusivamente a los aspectos administrativos sino también debe permitir la adquisición de otras capacidades. Es fundamental en particular que los directivos y comisionados que reciben capacitación "técnica", aprendan a transmitir este conocimiento a nuevos comisionados o directivos.



En efecto, uno de los más graves problemas que el programa enfrenta en su aplicación proviene de la inestabilidad de los directivos y comisionados y de la ausencia de mecanismos de auto-capacitación al interior de la cooperativa. La comisión de educación tiene en este sentido un papel muy importante que jugar, con el fin, no solo de evitar la pérdida de conocimientos que significa el abandono de su cargo por parte de un comisionado o directivo, sino también de profundizar la capacitación recibida y de seguir aprendiendo de forma autónoma.

Los temas de capacitación deben ser introducidos de acuerdo al nivel alcanzado por estos directivos y comisionados sin perder de vista la necesidad de una coherencia entre el plan de capacitación y el proceso de producción. En efecto, la dinámica organizativa, económica y social de la cooperativa esta estrechamente relacionada con su proceso de producción. La vida de la cooperativa se desarrolla sobre una base material de forma articulada al proceso de producción.

En la actualidad, todas las cooperativas administran recursos (salvo las CCS sin inversiones colectivas), planifican y controlan su utilización, informan a sus miembros, desarrollan reuniones de Junta y de asamblea, etc.

Nuestra estrategia consiste precisamente en insertarnos -como programa de capacitación- en la administración de este proceso de producción, con el fin de aportar elementos, técnicas e instrumentos que mejoren la planificación, la participación, la democracia interna, el control sobre los recursos, el funcionamiento orgánico, etc.

La inserción del programa depende por lo tanto de la dinámica de producción de la cooperativa; un proceso articulado alrededor de cultivos anuales es diferente de un proceso dominado por actividades de mediano y largo plazo (ganadería, plantaciones, etc). Mientras en el primero las decisiones se toman varias veces al año, en el segundo su ritmo es más lento.

La definición de las acciones de capacitación, su contenido y programación deben relacionarse concretamente con el proceso de producción, en sus diferentes etapas.

Se plantean a continuación cuatro mecanismos complementarios de capacitación para directivos y comisionados; la visita de apoyo del capacitador o cuadro zonal; el taller de capacitación de los directivos y comisionados, el encuentro inter-cooperativo y la capacitación formal en centros de enseñanza.

**LA VISITA DE APOYO** es un mecanismo destinado a capacitar directamente a los directivos y comisionados durante la realización de tareas específicas de administración y de auto-capacitación.



Durante el ciclo, la cooperativa desarrolla una serie de tareas administrativas (gestión y organización) que pueden requerir un apoyo específico en su realización. La visita sirve a la vez para preparar estas tareas (caso de las asambleas y reuniones de junta) y para apoyar su realización directa (ordenamiento de los registros, levantamiento del inventario, cálculo de resultados, círculo de estudio, asamblea y/o reunión de junta).

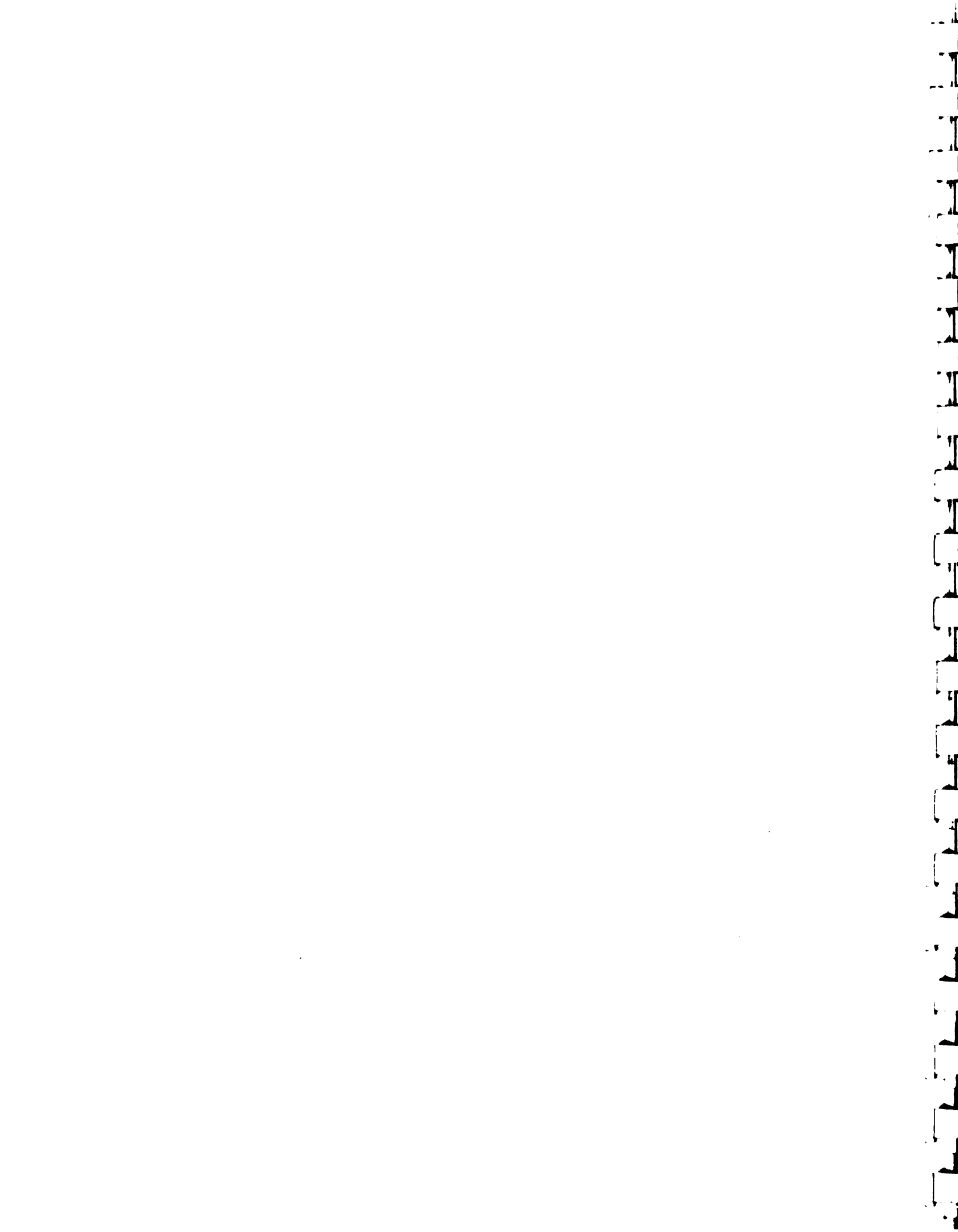
Para el cuadro zonal, la visita constituye una oportunidad para observar el funcionamiento de la cooperativa y conocer más a fondo sus problemas internos y externos. Sin embargo, la experiencia muestra que los cuadros zonales ni preparan, ni programan adecuadamente sus visitas. Es importante notar en este caso que tradicionalmente la programación de las tareas la impone el cuadro zonal en función de su propio horario de trabajo, lo cual no favorece la efectividad del mecanismo. En cambio, si el cuadro zonal integra su visita a partir del programa de actividades de la cooperativa, su efectividad será mayor. Además, la visita requiere de preparación por parte del cuadro zonal o sea de la definición de tres cosas mínimas como son: los objetivos de la visita, las acciones concretas que se realizarán dentro de la cooperativa y los instrumentos o materiales que se necesitarán.

**LOS TALLERES DE CAPACITACION PARA DIRECTIVOS Y COMISIONADOS**, que constituyen un mecanismo fundamental en la estrategia de capacitación del programa. Los talleres pueden adoptar distintas formas de acuerdo a los objetivos de capacitación perseguidos, los participantes y el contexto de la zona o región. Sin embargo todos los talleres están diseñados según los principios de la educación popular.

Los talleres pueden tener una duración más o menos larga de acuerdo a su contenido y sus participantes, y a la vez se pueden organizar como mecanismo colectivo o individual de capacitación (con la participación de una o varias cooperativas).

La capacitación de los presidentes puede diferenciarse de la de los demás directivos y comisionados, en la medida en que los primeros enfrentan problemas de organización, dirección y coordinación, mientras los segundos enfrentan problemas de carácter más técnico (llevar registros, controlar, llevar actas, control de acuerdos, etc).

El taller individual presenta la ventaja de facilitar el análisis de los problemas particulares de una cooperativa, siendo en este caso un mecanismo de capacitación que responde a la existencia de problemas graves y/o específicos que difícilmente podrían ser abordados conjuntamente con otras cooperativas. Su utilización depende también del contexto zonal y de la carga de trabajo del cuadro zonal, ya que su principal inconveniente reside en el tiempo requerido en su preparación y realización.



El taller colectivo presenta la ventaja de ahorrar tiempo, ya que en un mismo evento participarían directivos de varias cooperativas. Además su carácter colectivo facilita el intercambio de experiencias y la horizontalidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se puede pensar en la organización de talleres de mayor duración, con el fin de disponer de suficiente tiempo para profundizar el aprendizaje de los directivos (hasta ahora los directivos han recibido muy poca capacitación directa -4 a 6 días al año-).

Su desventaja consiste en la dificultad de atender problemas específicos de cada cooperativa y en general en la conducción de un grupo heterogéneo y numeroso. La realización de un taller colectivo demanda más preparación y posiblemente mayores recursos.

EL ENCUENTRO INTERCOOPERATIVO tiene objetivos diferentes a los de un taller. El encuentro es una actividad destinada fundamentalmente al intercambio de experiencias entre cooperativas de un mismo territorio y/o productoras de los mismos rubros con el fin de que analicen los problemas que afectan el territorio y se organicen para solucionarlos colectivamente.

El encuentro puede tener un carácter estrictamente cooperativo (encuentro entre cooperativas solamente) y puede tener también un carácter más amplio (con la participación de productores no organizados en cooperativas, instituciones, APP, etc). El carácter que se le quiera dar al encuentro depende de las condiciones particulares del territorio.

Existen ya algunas experiencias en este sentido (consejos cooperativos, UCAs, asociaciones de productores, etc), las cuales hay que apoyar y fortalecer evitando crear un nuevo mecanismo de encuentro.

El encuentro presenta la ventaja de permitir la comparación de las distintas experiencias de los productores, sus resultados y sus problemas productivos, sociales y económicos. De esta forma facilita la comprensión de los problemas que son comunes en el territorio e incentiva las iniciativas colectivas para su solución. El problema del territorio puede ser de abastecimiento, comercialización, defensa, transporte, etc, en tales dimensiones que solo una respuesta organizada puede solucionarlo.

La organización de un encuentro demanda una preparación seria y altas cualidades de conducción y animación de grupo. También requiere de un buen trabajo de comunicación, ya que de ello depende en buena medida la calidad del intercambio entre los participantes.

La práctica del encuentro promovido por los cuadros zonales puede evolucionar hacia el inicio de una organización "de segundo grado", en donde los encuentros se celebren por la iniciativa y bajo la responsabilidad de los interesados. En este caso el papel del cuadro zonal cambia y pasa a ser el de apoyar y capacitar a los miembros con el fin de fortalecer su capacidad de dirección, organización y gestión.





El contenido está en dependencia de la o las actividades que se propone llevar adelante la organización.

La promoción del encuentro debería hacerse en un momento oportuno, en donde pueda existir una motivación particular para reunirse (entorno a un problema inmediato y grave por ejemplo). La discusión podría ser oportuna también en el momento en que se preparan las primeras siembras del ciclo, o sea cuando se deben tomar decisiones y planificar la producción.

LA CAPACITACION FORMAL, consistiría en seleccionar miembros o hijos de miembros de las cooperativas y becarios para que estudien carreras técnicas en eventos formales de capacitación a realizarse en los centros de enseñanza o de capacitación campesina del país. De esta manera la cooperativa podría disponer en el mediano plazo de sus propios técnicos en distintas áreas (administrativos, agro-técnicos, etc), sin que necesariamente vayan a desempeñar cargos directivos.

## 5.2 CAPACITACION DEL PERSONAL DE REFORMA AGRARIA.

Para definir los contenidos de la capacitación para cada uno de los niveles del personal de la Reforma Agraria involucrado en el programa -nacional, regional y zonal- es necesario definir el perfil "ideal" en cuanto en formación técnica, metodológica y política para cada uno de estos niveles.

Dado que la capacitación a cooperativas es una actividad reciente, podemos afirmar que la mayoría de los cuadros institucionales incluyendo los profesionales, no disponen de la formación y experiencia suficientes en este campo.

Por lo tanto el perfil planteado aquí no se hizo en base a los diseños curriculares ya existentes, aunque éstos lógicamente constituyen una referencia, sino más bien en función de lo que se espera de su actividad de acuerdo a los distintos niveles de responsabilidad en la ejecución del programa.

Se tratará de presentar un perfil que sea funcional en el mediano plazo, a pesar de no existir líneas claras en la política de formación de cuadros en la Reforma Agraria.

### 5.2.1 CAPACITACION DE LOS CUADROS ZONALES.

El cuadro zonal debe estar en capacidad de:

- Analizar e interpretar de manera integral la problemática de la cooperativa.
- Detectar las necesidades de capacitación y/o acciones a emprender en la cooperativa.



Responder creativamente frente a los problemas técnicos que plantea la cooperativa en los aspectos de gestión y organización, diseñando instrumentos y adaptando los contenidos de la capacitación a la realidad.

Promover la integración territorial de cooperativas y garantizar su capacitación.

Transferir de manera eficiente y eficaz, los contenidos técnicos y metodológicos del programa a las cooperativas.

De acuerdo a lo anterior, el contenido de la capacitación de este personal sería el siguiente :

AREA TECNICA, contabilidad por partida doble ; administración cooperativa ; elementos básicos de agronomía ; análisis e interpretación de estados financieros ; elementos de investigación social.

AREA METODOLOGICA, educación popular ; dinámicas de grupo ; técnicas de comunicación.

AREA POLITICA, estrategia de desarrollo cooperativo nacional y regional ; cooperativismo agropecuario ; economía campesina.

Para alcanzar lo anterior, los cuadros zonales deberían recibir capacitación mediante :

Eventos de capacitación cortos y distribuidos durante el año, bajo la responsabilidad de los equipos regionales y nacional.

Reuniones periódicas de evaluación/programación.

Círculos de estudio y apoyo directo del equipo regional.

### 5.2.2 CAPACITACION DE CUADROS REGIONALES.

El personal de nivel regional debe estar en capacidad de :

- Analizar e interpretar las características del movimiento cooperativo en su región, con el fin de adecuar las orientaciones nacionales del programa.
- Dar respuesta de manera ágil y oportuna a problemas de orden técnico administrativo que planteen las cooperativas en su región.
- Organizar eventos de capacitación en respuesta a las demandas zonales, asumiendo la planificación, ejecución y evaluación de estos eventos.

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

Garantizar los planes operativos del programa (organizar, dar seguimiento y retro-alimentar) en su región.

Comprender lo que son proyectos de inversión para el sector cooperativo.

El contenido de la capacitación debería incorporar las siguientes áreas :

AREA TECNICA, contabilidad por partida doble ; análisis e interpretación de estados financieros ; análisis estadístico ; formulación y evaluación de proyectos agropecuarios ; organización de eventos de capacitación, elementos básicos de agronomía, redacción técnica.

AREA METODOLOGICA, Educación popular ; dinámicas de grupo ; técnicas de comunicación.

AREA POLITICA, cooperativismo agropecuario ; economía campesina.

La capacitación podría realizarse mediante los siguientes mecanismos :

Realización de eventos formales de capacitación, distribuidos durante el año y bajo la responsabilidad del equipo nacional.

Participación en eventos de capacitación desarrollados por otras instituciones u organismos.

Realización de círculos de estudio a nivel del equipo regional, aprovechando los conocimientos de sus miembros.

5.2.3 Capacitación de cuadros nacionales.

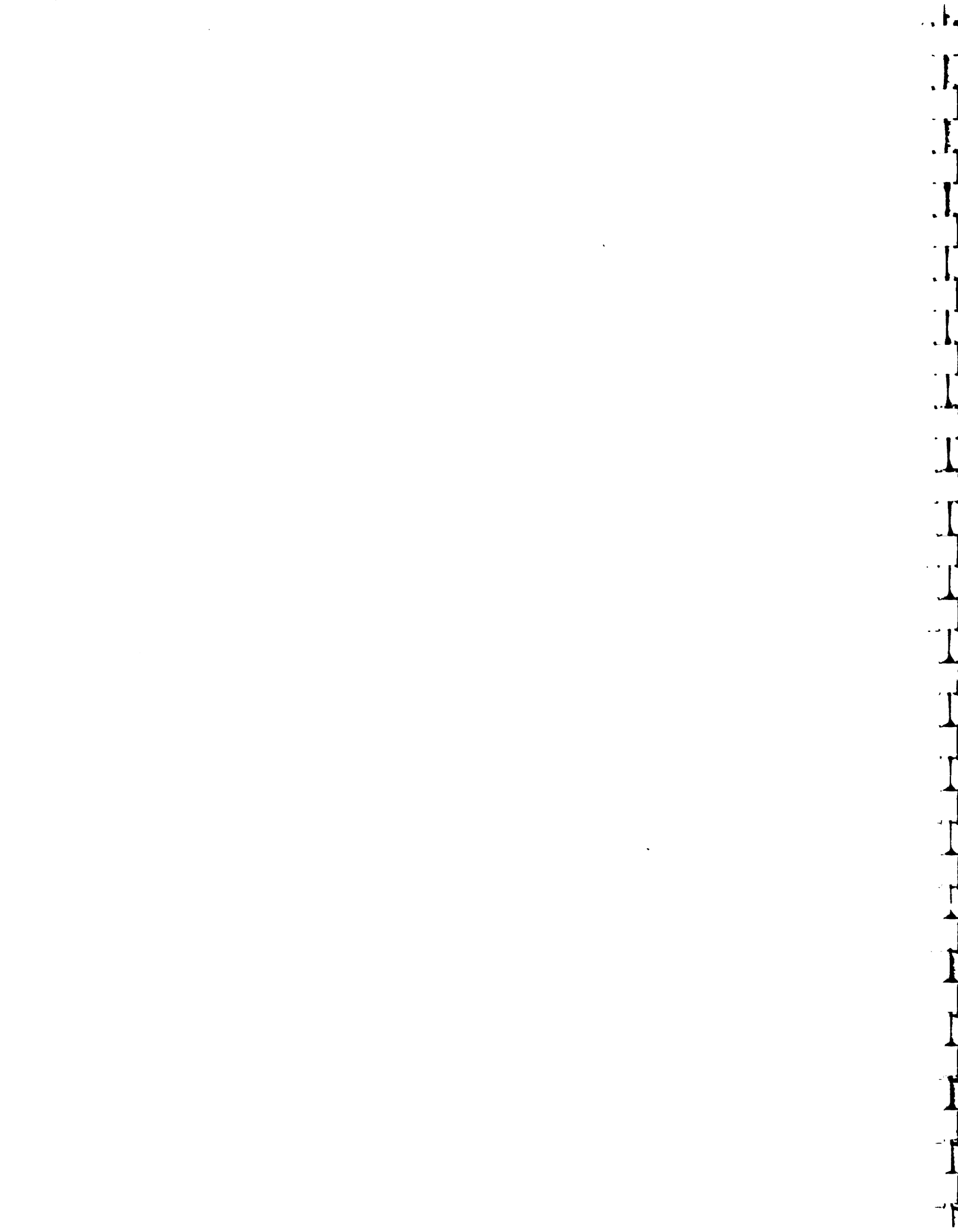
Los cuadros nacionales deben estar en capacidad de :

Analizar e interpretar los distintos problemas del movimiento cooperativo, con el fin de adecuar en la marcha el programa y aportar a las políticas para el sector.

Diseñar y evaluar métodos e instrumentos de administración destinados a distintos tipos de cooperativas y organizaciones de cooperativas.

Realizar investigaciones específicas sobre la gestión y la organización cooperativa, con el fin de retro-alimentar el programa a partir de un conocimiento más profundo de ciertos problemas.

Diseñar sistemas de evaluación de la capacitación de acuerdo a los principios de la educación popular.



Comprender que son proyectos de inversión para el sector cooperativo.

De acuerdo al perfil anterior, el contenido de la capacitación se centra en tres áreas, que son :

AREA TECNICA, métodos y técnicas de investigación ; métodos de planificación agropecuaria ; análisis e interpretación de estados financieros ; formulación y evaluación de proyectos agropecuarios ; análisis estadístico, redacción técnica.

AREA METODOLOGICA, Educación popular ; dinámicas de grupo y técnicas de comunicación.

AREA POLITICA, Reforma agraria y cooperativismo ; economía campesina.

La capacitación de los cuadros nacionales puede desarrollarse de dos formas :

Ejecutando un ciclo de formación con círculos de estudio y/o seminarios internos de dos o tres días.

Aprovechando algunos eventos de capacitación formal, en donde puedan participar miembros del equipo nacional.

La auto-formación de los cuadros nacionales puede apoyarse además en la adquisición de material bibliográfico y el establecimiento de relaciones de intercambio con otras entidades (instituciones, organismos, universidades), tanto a nivel interno como externo.

Los temas de capacitación aquí planteados se consideran prioritarios, no obstante se pueden incorporar otros temas.

La capacitación se plantea para formar cuadros integrales y no solo para adiestrar el personal sobre temas específicos. Sin embargo la ejecución del programa en 1986 implicará avanzar gradualmente hacia esta meta cualitativa, conservandose los mecanismos de talleres nacionales y regionales, de acuerdo a las posibilidades reales de avanzar en busca de una capacitación más integral y profunda.

Los equipos regionales y nacional deben elaborar un plan de capacitación del personal, en donde se garantice la progresividad en la entrega de los contenidos.

Debe establecerse una coordinación con el CNES y el MED para tratar de incorporar los contenidos antes mencionados en el pensum académico de profesionales, técnicos superiores y técnicos medios que mas adelante se relacionaran con el desarrollo agropecuario del país.





## 6 METODO DE LA CAPACITACION.

En base a la experiencia adquirida en los anteriores programas de gestión y de organización, se plantea la vigencia de la metodología de la educación popular para el nuevo programa. Este método se desarrolla en una secuencia de tres pasos que permiten: La investigación y análisis de la realidad, el aprendizaje teórico-práctico y la preparación de las acciones destinadas a transformar la realidad (diagnostico, aprendizaje, acción). La utilización de este método implica recurrir a una pedagogía activa y participativa, cuyas características se definen a continuación:

Horizontalidad en la relación entre educadores y educandos; ambos aprenden en el trabajo educativo.

Participación activa y colectiva de los educandos en su proceso de aprendizaje.

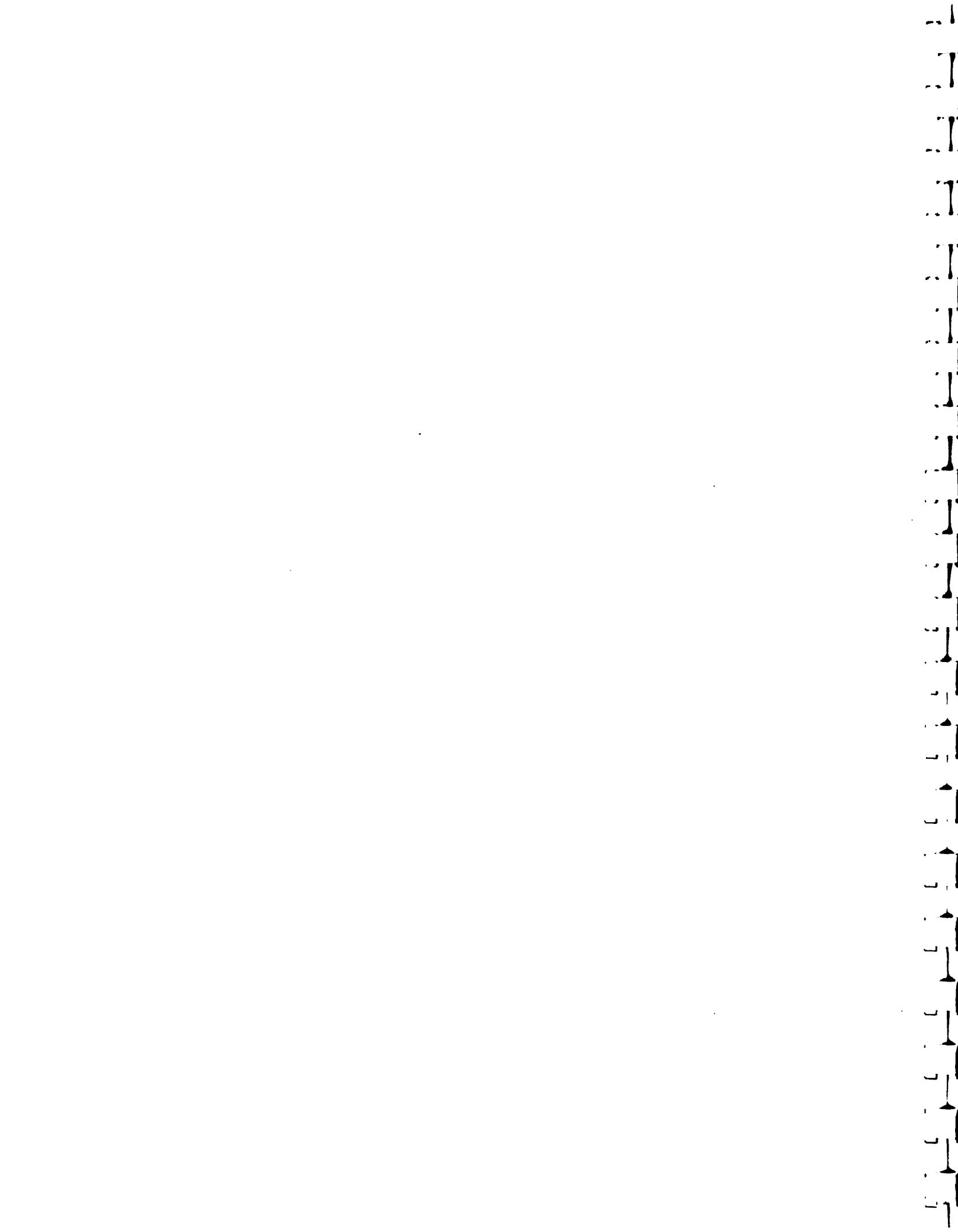
Creatividad de los educandos en el proceso educativo.

Unidad entre teoría y práctica del contenido educativo. se pone en practica lo aprendido; la práctica retro-alimenta la teoría (aprender haciendo) C

Partir de la realidad para ir a la teoría, ir de lo simple a lo complejo, de lo específico a lo general, de lo concreto a lo abstracto.

La metodología de la educación popular rompe con los esquemas de la educación tradicional en busca del desarrollo de la reflexión conciente y no solo de habilidades y comportamientos. El proceso educativo es "liberador" y no "alienante".

Es preciso también tomar en cuenta los problemas específicos relacionados con la educación de adultos, en este caso trabajadores del campo, recién o medio alfabetizados. Para esta "categoría" de adultos, la motivación en el aprendizaje esta ligada estrechamente a la posibilidad de aplicar rapidamente los conocimientos recién adquiridos, o sea a la utilidad concreta de la técnicas e instrumentos que pretendemos enseñar. La motivación del adulto no es la de aprender por aprender, el conocimiento racional no es un fin en si; es un medio para actuar, transformar, solucionar problemas concretos y sentidos, ser útil en el grupo y en la sociedad. Para ejemplificar lo anterior, podemos hacer un paralelo entre el método educativo y el método de la gestión. Aprender a registrar informaciones técnicas y financieras no es un fin en si, sino un medio para conocer y valorar el funcionamiento organizativo, productivo y económico de la cooperativa, con el fin de mejorar o transformar la realidad objetiva que describen los datos e informaciones técnicas y financieras.



## 7. EVALUACION E INVESTIGACION EN EL PROGRAMA.

### 7.1 LA EVALUACION DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

Los programas del SGC y CBDC realizaron varios tipos de evaluaciones en el periodo 1983-85. Estas evaluaciones fueron principalmente de eficiencia técnica (método, instrumentos, capacitador, etc) y operativa (organización institucional, materiales, etc). Además se realizaron otros tipos de evaluaciones (coherencia; correspondencia, viabilidad y eficacia) para los eventos de capacitación en centro.

La metodología de evaluación no fue homogénea. En un año se enfatizó en la participación a todos los niveles (nacional, regional, zonal y cooperativa) y en otro se consultaba solo a algunos involucrados a nivel regional y zonal.

Actualmente es difícil medir de manera objetiva hasta que punto se han logrado los objetivos propuestos en el corto y mediano plazo para los anteriores programas. No se ha evaluado aún el impacto de la capacitación sobre las cooperativas.

Los principios sobre los cuales se fundamenta el sistema de evaluación integrado al programa son coherentes con los de la Educación popular y se expresan de la siguiente forma :

Participación en la evaluación de todas las instancias involucradas en el programa.

Carácter permanente de la evaluación en todas las fases del proceso de capacitación y no solo en algunos momentos.

Retroalimentación del programa a todos los niveles incluyendo el cooperativo, para ajustar y mejorar su desarrollo.

Sistematicidad de la evaluación, en donde se articulan y completan los resultados de diferentes tipos de evaluaciones, en un proceso coherente.

El diseño del sistema de evaluación de impacto implica la utilización de un método y de técnicas científicas, con el fin de obtener información y resultados objetivos. Su diseño debería incluir :

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

Hipótesis construidas en base a los objetivos generales y específicos del programa.

Indicadores y parametros de medición que muestren la evolución de distintos aspectos en la cooperativa.

Factores incidentes internos cuando están bajo control del programa (método, instrumentos, etc) ; externos cuando no dependen del mismo (guerra, sequía, etc).

Procesamiento y análisis de la información que proviene de las diferentes evaluaciones.

Conclusiones acerca del grado de logro de los objetivos e impacto en las cooperativas (pertinencia de las hipótesis).

Dado que no existen muchas experiencias ni material bibliográfico específico sobre evaluación de impacto de la capacitación campesina, el diseño del sistema requerirá de bastante esfuerzo y tiempo. Mientras se construye el sistema se pueden plantear algunas acciones inmediatas en el siguiente sentido :

Recopilar toda la información que permita tener una visión de la situación inicial de las cooperativas y su evolución a la fecha.

Procesar el diagnóstico y planes de trabajo de las cooperativas en el ciclo 1986/87.

Aplicar los diversos tipos de evaluación en los eventos de capacitación nacionales y regionales.

Impulsar el uso permanente del Diario de Campo por parte de los cuadros nacionales, regionales y zonales.

Garantizar el archivo de todos los materiales relacionados con la evaluación del programa.

## 6.2 INVESTIGACIONES ESPECIFICAS.

En varias regiones del país están apareciendo diversas formas de organización social de la producción, como una expresión de la adecuación de los modelos y esquemas teóricos a la realidad.



En consecuencia los métodos, técnicas e instrumentos de administración requieren adaptación y/o transformación.

Se hace cada vez más necesario conocer la racionalidad de estas formas de organización cooperativa para poder diseñar contenidos adecuados de capacitación.

Algunos temas de investigación podrían ser los siguientes :

- La gestión y organización en cooperativas de surco muerto, surco muerto (agrícola) + actividades colectivas (producción y/o servicios), CCS con inversiones colectivas, etc.
- La gestión y la organización en las organizaciones de cooperativas (asociaciones, UCAs, consejos, etc).
- La generación, uso y distribución de excedentes en diferentes tipos de cooperativas y análisis comparativo por rubro.
- La comparación entre la realidad organizativa de la cooperativa y la legislación vigente.

## 8. ORGANIZACION INSTITUCIONAL.

Un programa de esta naturaleza debe ser manejado y controlado por una sola estructura orgánica en todas sus etapas (diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación) con el fin de garantizar su integralidad y coherencia. Ello evitará las contradicciones y la duplicidad de esfuerzos que podrían resultar del manejo del programa por distintas estructuras orgánicas.

Se presenta a continuación las responsabilidades en los distintos niveles de implementación del programa, así como los de seguimiento y apoyo entre los niveles. En grandes líneas se resume en el siguiente cuadro las responsabilidades en cada nivel.

NIVEL	RESPONSABILIDADES
CENTRAL	- COORDINACION NACIONAL - APOYO REGIONAL
REGION	- COORDINACION REGIONAL - SEGUIMIENTO Y APOYO A LOS ZONALES
ZONAL	- EJECUCION A NIVEL DE COOPERATIVAS





A continuación se detallan las funciones específicas en cada nivel.

#### NIVEL CENTRAL.

A este nivel están ubicados la Dirección General de Reforma Agraria y el equipo de gestión y organización cooperativa.

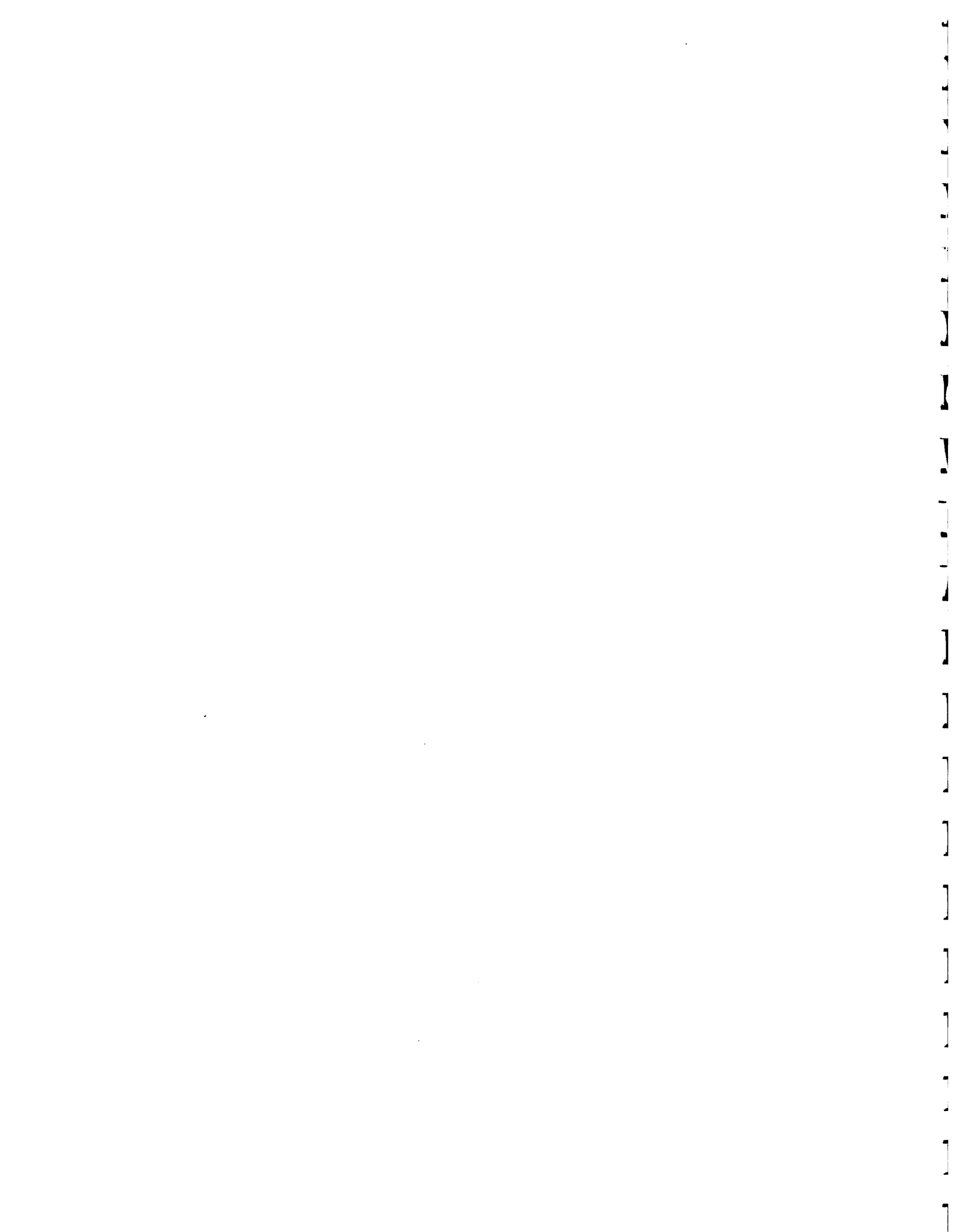
Las principales funciones de la Dirección son :

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

Las funciones del equipo central de gestión y organización cooperativa son :

- Elaborar los contenidos técnicos y metodológicos del programa.
- Capacitar a los equipos regionales.
- Evaluar los diferentes aspectos del programa y proponer ajustes al mismo.
- 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 los aspectos metodológicos y técnicos y presentará propuestas de ajustes o medidas correctivas a los equipos regionales y 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 tendrá que informar a los equipos regionales así como a la Dirección regional de las acciones realizadas, sus logros y problemas encontrados.



## NIVEL REGIONAL.

Este nivel consta de las siguientes instancias :

- Dirección regional de la Reforma Agraria.
- Equipo regional de Organización Social de la Producción.

El Director regional de Reforma Agraria será responsable, ante la Dirección General de la ejecución del programa. Tendrá como apoyo al equipo regional de Organización Social de la Producción en cuanto a los aspectos técnicos y metodológicos.

Las principales funciones de la Dirección regional son :

- Garantizar la selección de las zonas y cooperativas de acuerdo a los criterios aprobados por la Dirección General.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas, tanto por parte del equipo regional de Organización Social de la Producción como de los equipos zonales de Reforma Agraria.
- Garantizar el funcionamiento de las instancias de coordinación inter-institucionales (BND, PROAGRO, etc).

Las principales funciones del equipo regional de Organización Social de la Producción son :

- Capacitar a los técnicos y capacitadores en los distintos contenidos del programa.
- Evaluar específicamente cada uno de los eventos de capacitación del personal zonal.
- Apoyar a los equipos zonales, darles seguimiento y evaluar la marcha del programa a nivel de cada zonal.
- Informar al Delegado Zonal sobre los principales problemas y logros encontrados y proponer medidas correctivas.
- Informar al Director regional acerca del funcionamiento del programa.
- Asegurar una coordinación directa con distintas instituciones (BND, etc).

Los mecanismos de seguimiento de los equipos regionales consisten básicamente en :

- Elaboración de planes de trabajo en conjunto



- Reuniones periódicas con la Dirección regional para plantear los problemas y medidas correctivas.
- Participación activa en los Consejos internos y ampliación de la Reforma Agraria.

#### NIVEL ZONAL.

Este nivel se compone de dos instancias :

- El Delegado zonal de MIDINRA.
- El equipo de base (capacitadores y técnicos agrónomos).

La responsabilidad del nivel zonal ante la Dirección regional, es la ejecución del programa, contando con el apoyo del equipo regional de Organización Social de la Producción en cuanto a los aspectos técnicos y metodológicos:

Las principales funciones del Delegado Zonal son :

- Seleccionar las cooperativas que recibirán capacitación.
- Solicitar del equipo de base la elaboración de planes de trabajo, su cumplimiento y la información acerca del avance del programa.
- Informar a la Dirección regional de la marcha del programa.
- Discutir con el equipo regional el grado de logro de los objetivos del programa y las medidas correctivas.
- Coordinar con el BND para analizar y discutir los problemas de carácter financiero así como las acciones conjuntas de los técnicos de ambas instituciones.

La función principal del equipo de base es la de ejecutar el programa a nivel de cooperativas, siendo este equipo responsable ante el Delegado zonal.

...





